WHY IS SO POWERFUL SAMSUNG

三星为什么这么牛

陈宇峰 张静波◎著

苹果的神话，属于乔布斯一个人
三星的神话，属于每一个三星人

三星是全亚洲最具号召力的学习标杆

三星将是中国电子制造业效仿的榜样。与索尼不同，三星有效仿的现实路径可三星走过的路，也必将是中国同类企业未来五年要面对和必须要走的路。

——TCL集团董事长兼CEO 李东生



WHY IS SO POWERFUL **SAMSUNG**

你不知道的三星帝国

三星不但是消费电子领域的行业巨头，同时还是：

- 工程帝国，迪拜哈利法塔、台北101大厦、吉隆坡双子塔均出自三星。
- 全球最大的造船厂，每年建造万吨级以上的货轮40余艘，总吨位超过800万吨。
- 韩国最大的军火商，为韩国军队生产坦克、火炮、T-50教练机、KUH通用直升机。
- 化工帝国，其产品充斥你我的生活，从水杯到药用胶囊，甚至还有农用化肥。
- 时尚服装品牌，拥有韩国最大的服装厂，生产BEAN POLE等世界名牌服装。

三星的产值占韩国GDP的17%！

上架建议 企业管理



ISBN 978-7-5136-2921-8

定价：36.00元

WHY IS SO POWERFUL SAMSUNG

三星为什么这么牛

陈宇峰 张静波◎著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

三星为什么这么牛／陈宇峰，张静波著.
北京：中国经济出版社，2014.1
ISBN 978－7－5136－2921－8
Ⅰ．三… Ⅱ．①陈… ②张… Ⅲ．①电子工业—工业企业管理—经验—韩国
Ⅳ．①F431.266.6
中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 261361 号

责任编辑　严　莉
责任审读　贺　静
责任印制　马小宾
封面设计　任燕飞设计室

出版发行　中国经济出版社
印 刷 者　北京科信印刷有限公司
经 销 者　各地新华书店
开　　本　710mm×1000mm　1/16
印　　张　14.75
字　　数　203 千字
版　　次　2014 年 1 月第 1 版
印　　次　2014 年 1 月第 1 次
书　　号　ISBN 978－7－5136－2921－8/F・9933
定　　价　36.00 元

中国经济出版社 **网址** www. economyph. com **社址** 北京市西城区百万庄北街 3 号 **邮编** 100037
本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010－68319116）



亚洲新兴的标杆企业

2013 年 3 月 14 日下午，一周前刚经历过暴风雪突袭的纽约依旧寒气逼人。然而，恶劣的天气阻挡不了人们对三星 Galaxy S4 手机的热情。在位于曼哈顿第六大道的无线电城音乐厅外，无数的消费者排起长队，焦急地等待着几个小时后即将召开的新产品发布会。

此时，在 4700 公里外的库比蒂诺，苹果的高官们正紧张地关注着一切，这个昔日傲视群雄的手机霸主，第一次感受到了阵阵寒意。Galaxy S4 发布会后，苹果迅速在其官方网页上更新了 iPhone 的宣传页面，打出“有了 iPhone，才有了其他一切”的标语。

这个神话一般的企业，曾经以创意十足的革命性产品，兵不血刃地打败了诺基亚、摩托罗拉、黑莓等行业巨头，令所有地球人景仰。然而好景不长，仅仅几年工夫，头把交椅的屁股还没坐热，就被三星这家来自亚洲的企业迎头赶上，大有取而代之的架势。

看到这些，谁又能想到：1970 年，三星还在为日本三洋公司打杂，为其生产 12 英寸黑白电视机；10 多年前，三星还不得不从索尼、松下购买芯片。然而，短短数十年时间，三星已迅速崛起为世界顶尖的技术创新公司，在众多领域引领行业潮流，包括半导体、液晶面板、手机、彩电，等等。2012 年，三星在美国取得 5081 项专利（如表 1 所示），全球排名第二，仅次于 IBM，不但领先于佳能、松下、东芝和微软公司，更是苹果公司的近 4 倍！

表 1　全球企业在美申请数量排名

2012 年排名	厂商	专利数量（件）	2003 年排名	厂商	专利数量（件）
1	IBM	6478	1	IBM	3415
2	**三星电子**	5081	2	佳能	1992
3	佳能	3174	3	日立	1893
4	索尼	3032	4	松下电器	1786
5	松下电器	2769	5	惠普	1759
6	微软	2613	6	美光科技	1707
7	东芝	2447	7	英特尔	1592
8	富士康	2013	8	飞利浦	1353
9	通用电气	1652	9	**三星电子**	1313
10	LG	1624	10	索尼	1311

资料来源：The United States Patent and Trademark Office.

在研发实力不断攀升的背景下，三星公司的产品正以卓越的品质和出众的设计，赢得市场的认可。在半导体领域，三星是仅次于英特尔的第二大制造商，2012 年的销售额达到 312 亿美元。其中，DRAM 内存更是从 1993 年开始，一直独霸市场第一的位置。

在液晶面板领域，三星的产品以其优美的外观和卓越的性能，连续九年稳居世界第一，2012 年的全球出货量高达 1.9 亿片，拥有 25.1% 的市场占有率。不仅如此，三星还在全球范围内引领行业的技术潮流，令对手难以望其项背。

在彩电领域，三星利用 CRT 向液晶转型升级的机会，凭借产业链一体化的优势，大幅提升市场占有率。从 2006 年起，三星彩电连续七年销量稳居全球第一。2012 年全球销量达 5300 万台，同期中国国内彩电销量仅为 5700 万台，销售额只及前者的一半。

在手机领域，三星利用手机智能化的过程实现弯道超车，虽然比竞争对手苹果晚三年推出智能手机，但凭借 Galaxy S 和 Galaxy Note 系列的强劲表现，三星不但在 2012 年第一季度，成功超越称霸手机行业 14 年之久的诺基亚，跃居行业第一，更是在该季度卖出 4220 万部智能手机，超过同期苹果 3510 万台 iPhone 的记录，成为全球最大的智能手机厂商。

在其他领域，三星同样高歌猛进，占据全球领先地位。对于这样的结果，生活在三星总部的韩国人无疑有着最深的体会。这个庞大的商业帝国为韩国经济贡献了17%的GDP，以至于《华盛顿邮报》当年介绍它时，用了“三星共和国”这样的标题。事实上在韩国，三星的影子无处不在，甚至有不少韩国人戏称一生无法避免三件事：死亡、税收和三星。

三星的崛起，给韩国的近邻日本及日本企业带来了不小的冲击。事实上，在很多日本人的眼中，三星还是30年前那个为三洋公司打工的小跟班。谁曾想，一眨眼的工夫，它竟然已将昔日的偶像索尼远远甩在身后，这如何不让日本人感到惊愕，甚至是坐立不安？

一时间，三星成为全球企业纷纷仿效的标杆，越来越多的企业开始学习三星的管理理念。那么，三星的崛起，到底是“孤注一掷”策略的成功，还是尹钟龙“生鱼片理论”的奏效？通过本书，让我们走近三星，在这位邻国数码巨人的身上寻找亚洲企业的崛起之道。

与苹果相比，三星有着更多中国企业可以借鉴的经验和教训。苹果的成功，从某种意义上讲，是乔布斯一个人的成功。然而三星不一样，从1938年创立至今，三星一直扎根于东方文化的土壤里，它所经历的环境与中国企业异常相似，这为我们提供了借鉴的可能性。

纵观国内的几家知名企业，无论是以通信设备技术见长的华为公司，还是在个人电脑领域独占鳌头，并不断尝试国际化的联想公司，抑或是在国内白色家电行业成就霸主之业的海尔集团，尽管在国内市场上呼风唤雨，但与三星公司比起来，仍有许多的遗憾。

首先，与三星比起来，华为、联想和海尔显然还缺那么一点国际化的霸气；其次，具体到产品上，三家企业也缺乏能够在世界市场上叫得响的高端产品。抛开韩国政府的大力支持不谈，三星公司真正崛起也就是十多年的事情，这不禁让我们很好奇：为什么早在20世纪80年代初便创立的三大航母级企业，在国际化的道路上就如此的步履艰难？

在本书中，我们将看到三星公司是如何凭借产品的优势，创造出一个又一个的商业神话的，它无疑在提醒我们：国际化不是今天加入国际奥委

会 TOP10 计划，明天并购一家跨国公司；或者今天打入一个非洲小市场，明天在美国本土成立一家制造公司那么简单。相反，国际化是一个复杂的系统工程，它需要不断地苦练内功、积累实力，唯有如此，才能创造出令整个世界都为之惊叹的产品来，也才能真正地开拓国际市场。

曾经有一位国内家电企业的老总说过，“三星将是中国电子制造业效仿的榜样。与索尼不同，三星有效仿的现实路径可寻。三星走过的路，也必将是中国同类企业未来 5 年要面对和必须要走的路。”的确，近几年，中国很多家电企业都把三星作为效仿的榜样，例如联想、TCL 等，更有一些企业制定了超越三星的时间表。就在几年前，我们还听到不少中国企业喊出要做“中国的索尼”的口号，今天这个口号已经悄然变成“中国的三星”。这一方面反映出三星公司确实有重要的学习价值，另一方面也反映出中国企业的浮躁，在还没有深入了解索尼等跨国公司的战略精髓之前，就放弃了当初学习和模仿索尼的劲头儿。

只要细心研究过很多公司模仿和学习三星的情况，我们就会发现，国内企业学习三星大多数是形式大于实质、口号大于内容。可以说，多数企业并没有抓住三星成功的实质。

所谓冰冻三尺，非一日之寒！希望中国的企业家们能够戒除焦躁，踏踏实实从三星的成功哲学中不断吸取养分，为早日实现世界 500 强的宏伟目标而不断挺进。如果本书能够在这个方面贡献一点绵薄之力，也就不枉费作者长期以来的苦心研究以及殷切希望了。


目
CONTENTS
录

第 3 章 孤注一掷的战略选择

第 4 章 全面立体的标杆学习

第 2 篇 新经营运动

第 5 章 持之以恒的质量管理

第 9 章　人才第一主义

第 10 章　韩式企业文化

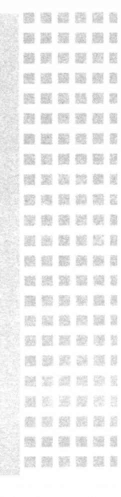
第 4 篇 三星中国行

第 11 章　暂夺中国市场

第 1 篇

三星韩国造

纵观三星公司的发展历程，我们能够归纳出一条清晰的战略框架，归纳出一种不断学习先进企业的谦虚精神。正是这种框架和精神支持了三星公司长期以来的品牌飙升历程。





第 1 章　定位高端的品牌战略

“要想成为世界第一，我们就必须做好每一件事情。我们必须打造一流的产品，也就是品质卓越、不断创新、引领潮流的产品，以此来提升三星的品牌形象。”

——尹钟龙

“三星公司正在崛起，他们在北美市场上面临的最大挑战是品牌问题，但是我认为他们正在克服这一问题。在消费市场上，品牌就意味着一切。”

——高德纳咨询公司（Gartner）分析师范贝克

如果我们要历数近年来世界上崛起速度最快的品牌，那么，三星无疑是最具有代表性的。仅仅十多年前，三星还只是一个低端品牌，如今它的品牌价值已飙升至 329 亿美元，而且正受到越来越多消费者的推崇和青睐。这看起来更像是一个现实版的丹麦童话！

从地摊货到时尚代言者

回顾三星公司的成长历史，我们会发现：20 世纪 70 年代，它还只是一家为日本三洋公司（SANYO）打工的代工厂，主要生产利润微薄的廉价

黑白电视机。即使到20世纪90年代，尽管三星在全球半导体行业取得长足发展，但在欧美国家消费者的眼中，它仍然是一家只会模仿别人技术生产低端产品的山寨公司。在美国，很多消费者甚至把三星公司生产的产品等同于地摊货！由此可见，那个时候三星公司的品牌形象有多么恶劣。

奇迹发生在亚洲金融危机后，短短十几年间，三星便凭借一系列卓有成效的战略举措，一跃成为世界知名品牌。根据著名品牌评估公司 Interbrand 的测算，三星公司的品牌价值已从2001年的52亿美元迅速攀升至2012年的329亿美元，成为全球品牌价值上升最快的公司之一。截至目前，三星已成为亚洲最有价值的品牌，也是亚洲唯一进入前十名的品牌。面对如此惊人的成绩，就连昔日在电子产品领域所向披靡的索尼公司也不得不采取谨慎的防范措施，前总裁出井伸之甚至要求自己的下属，每周上交一份关于三星公司的工作汇报。

面对这样的成绩，著名分析师蒂姆斯·琼斯禁不住赞道："15年前，三星还只会生产其他企业的廉价复制品，如今，无论生产哪一类产品，三星都能跻身该领域世界前三名。"

事实也的确如此，三星公司的产品正成为越来越多消费者的抢手货，他们以能够拥有三星的产品而自豪。三星也不失时机地在数码科技、电子娱乐、通信等领域推出新产品，不断向顾客灌输三星产品"动感、时尚、高科技"的形象。在很多顾客看来，三星的产品不但很酷，而且创意非凡，完全可以和苹果媲美。以手机为例，如今年轻人最推崇的品牌已不是传统的诺基亚、摩托罗拉，而是苹果、三星。要知道，就在三年前，当三星喊出超越诺基亚成为手机行业的领导品牌时，许多人还嗤之以鼻，认为是天方夜谭。现如今，斗转星移，三星不但实现了这一目标，甚至还超越了苹果，成为全球最大的智能手机制造商。

深度挖掘品牌内涵

谈到三星的成功，许多人将其归因于坚持不懈走高端路线的品牌战略。在此之前，三星也曾经历过一段被消费者遗忘的惨痛经历。转变发生在1997年夏天的亚洲金融危机，当时面对内忧外患的双重打击，公司高层

痛下决心，彻底改变以前低质价廉的产品形象。会长李健熙作出重要指示：与其耗下去，不如趁此机会把公司的经营重点从制造领域转到品牌形象的提升上来，摆脱过去那种大量生产、廉价卖出的恶性经营模式。

在这种思想的指导下，1999 年时任 CEO 尹钟龙决定将三星的战略重点从以往的贴牌生产、大规模制造，逐渐转移到不断增加公司的品牌内涵上来，并对当时刚刚兴起的数字技术予以极大的关注。在尹钟龙看来，三星想要成为世界一流企业，就必须做好每一件事情。首先，必须打造出世界一流的产品，也就是品质卓越、不断创新、能够引领潮流的产品，以此来提升三星公司的品牌形象。

为了强调品牌对公司未来成长的重要性，营销部门执行副总裁金炳国还以美国邓白氏和莲花公司为例，说明同样一件产品，有品牌的要比没品牌的在价格上高出 50% ~60% ，而且销量比后者还要好！正因为如此，三星公司要想摆脱廉价产品的形象、获得更高的利润回报，就必须从经营品牌形象上入手。

多年以后，当金炳国回忆起这段历史时，曾经感慨道：“如果我们仅仅凭借自己的设备，是不可能作出如此根本性的改变的，事实上，是国际货币基金组织（IMF）促使我们作出这一改变。当时，我们已经意识到不能再单纯地依靠价格竞争来取胜，而要通过不断提升自己的品牌价值、设计水平以及技术实力来获得高额的利润回报。”

令人目眩的营销动作

在确定品牌优先战略后，三星公司开始了一系列华丽而令人目眩的营销活动。从参加奥运会 TOP10 计划到赞助各种体育赛事，从媒体广告到选择产品形象代言人……这种大力度、全方位的营销攻势，再加上新经营运动后产品质量的改进，迅速提升了公司的品牌形象。尤其是 1999 年金炳国出任营销副总裁后，三星更是开始了撑竿跳式的品牌成长历程。

自上任后的第一天起，金炳国就意识到品牌和广告宣传的重要性。在他的带领下，三星公司坚持以“年轻、流行、时尚数字先锋”为定位，频频展开大规模的品牌宣传攻势。为了向顾客传递统一的企业形象，他们先

后放弃几十家广告代理商，转而让一家广告商来全权负责公司的广告设计工作；他们还耗巨资，在纽约时代广场上竖起巨大的三星广告牌。

如此大手笔的营销投入，使得三星公司的品牌形象在各国消费者的心目中得到进一步提升。《国际品牌》执行官简·莱曼在谈到三星在品牌营销上的进步时说："三星公司品牌价值的巨大提升应该归功于其战略性的业务调整——从半导体产品转向品牌产品。"

志在成为电子产品领导品牌

尽管已获得巨大的成功，但三星依然没有停下的意思。他们的下一个目标是战胜苹果，成为全球消费电子产品的第一品牌。现如今，他们已经在半导体和通信行业遥遥领先，接下来的任务就是不断提高自己在家用电器和数字多媒体市场上的占有率。

为此，三星公司制订了一整套新的品牌推广计划，希望在价值增值、服务、领导与质量等三个方面，提高公司的品牌价值。具体来说，在价值增值上，三星要做的是通过科技与艺术的融合来提升产品的附加价值，也就是增强消费者的感观体验；在服务上，三星要做的是强化现有的服务体系，为顾客提供更加优质、高效的服务；在领导与质量上，三星要做的是通过加强领导和企业文化的建设来进一步提升公司整体的品牌形象。

坚持走高端路线

"进军高端市场是三星品牌形象得以迅速提升的主要原因。将产品放在折扣店里销售只会对三星建立高端品牌形象的努力造成诸多的不利影响。"

——金炳国

亚洲金融危机前，三星和许多中国企业一样，主要专注于产品的数量而不是质量，企图通过大规模的生产来降低制造成本，从而在市场上以低

价竞争的方式赢得更多的市场份额。然而，这种低水平的竞争造成了致命的结果：低定价带来低利润率，低利润率带来低研发投入，低研发投入又会造成企业产品质量下降，从而进一步削弱企业产品在市场上的议价能力。这一恶性循环不但极大地压缩了企业的利润空间，而且严重破坏了企业及其产品的市场形象。正因为如此，著名战略管理大师迈克尔·波特将这种竞争方式称为低层次的竞争。在这种战略的影响下，三星公司的产品在欧美市场上一度沦为廉价货的代名词。

金融危机爆发后，三星人从数量至上的噩梦中警醒，他们开始意识到品牌形象对企业成长的重要性，并下定决心将自己的品牌打造成高端市场的典范。为了实现这一目标，三星采取各种措施来弥补过去的低劣形象，不断向消费者强化三星品牌高端定位的印象。

撤出大众消费品市场

自从改走高端路线后，三星公司作出的最大胆的一个决定是：将自己的电视机、电脑等产品从沃尔玛、凯马特这样的大型连锁超市撤走，转而搬到百思买、西尔斯、电路城这样的品牌店和专业商店进行销售！因为他们认为，连锁超市主要面向大众消费者，这类消费者购买产品的标准是价格而不是质量，如果将产品放到这些超市销售，势必会影响三星公司树立高端品牌形象；而专卖店和品牌店主要面向高层次的消费者，这类消费者看重的是产品的质量和品牌而不是价格，正好符合公司的品牌战略定位。

对于一家尚未建立起品牌忠诚度的企业而言，这种割腕断臂式的举动是需要冒很大风险的。作为三星在美国市场上的主要销售渠道，沃尔玛、凯马特等连锁店在过去十多年的时间里，为三星公司的发展壮大作出了重要贡献。现如今，要中止与他们的合作关系，势必会在短期内对公司的产品销量造成极大的影响。面对这样的风险，不是每家企业都有如此魄力的。但是，三星公司的高层并没有因此而动摇走高端路线的理念。因为他们明白，如果继续在沃尔玛这样以廉价产品吸引顾客的大卖场里出售自己的产品，那么打造高端品牌的战略就会变成一句空话。要想改变消费者心目中已然形成的劣质产品形象，就必须痛下决心，撤出沃尔玛！回忆起这

段痛苦的经历时，时任营销副总裁金炳国曾说道：“以前三星力推低端电子产品时，沃尔玛是我们关键的销售网络；但现在再将产品摆在面向大众市场的折扣店里必将对三星建立高端品牌形象的努力造成诸多不利影响。”

撤出沃尔玛、凯马特等连锁店的举动带来了一系列的连锁反应。不久后，时任 CEO 尹钟龙再次作出重要决定：从欧洲市场上撤走所有三星的低端彩电产品。在尹钟龙看来，彩电产品是三星公司的门面，如果总是销售低端产品，时间长了，必然会破坏三星公司的整体形象及战略规划。对此，他意味深长地说道：“我们相信，在今后 5 ~ 10 年内，三星公司的未来就寄托在保持品牌形象的均衡性上了。”

打造高端品牌形象

在撤出沃尔玛连锁店的同时，三星公司围绕高端品牌这一思路和市场定位精心设计了一系列品牌宣传计划。他们将目标锁定在一些拥有高利润附加值的尖端产品上，而对于一些利润率较低又没有太大增长前景的业务作了彻底处理，从这些业务领域中坚决退出。

如果说撤出沃尔玛的举动打破了三星公司在消费者心目中低端品牌形象的话，那么数字时代的到来则为三星公司实施向高端品牌转变的战略提供了千载难逢的机会。在模拟时代，三星最多只能算是一个追随者。然而数字时代却让三星有了与日美企业站在同一条起跑线上共同竞争的机会。当然，三星公司也没有浪费这个机会，最终搭上了这趟列车。他们在竞争激烈的美国市场上，敏锐地捕捉到数字技术带来的市场机会，并且抢在其他厂商之前率先推出高品质的 DVD 影碟机、MP3 播放器、CDMA 手机等产品，从而在全新的数码时代掌握了主导行业的游戏规则，成功树立起高端品牌的形象。最终，三星公司成功打入美国高端产品市场。这一步对三星公司来说至关重要，这不仅是因为美国市场拥有巨大的容量，更重要的是，这个市场对于全球有着重要的示范作用。在此之前，美国消费者一直对韩国产品持怀疑态度，他们宁可选择索尼、松下、东芝等日本产品，也不愿购买三星的产品。因此，对三星公司来说，打入美国高端市场，就意味着成功了一半。

现在，越来越多的美国人开始改变以前对三星的偏见，他们相信三星的产品无论在质量、设计还是时尚感上，都足以和苹果、索尼的产品相媲美。美国《时代周刊》曾大胆地预言：到 2005 年，三星公司在品牌认知度上将会超过索尼公司！今天，这已经成为现实。

斥巨资上演华丽营销

任何营销活动，都离不开资金的支持。三星深知这一点，为了打造高端品牌，他们不惜斥巨资，在全球范围内营销活动。而这种投入，有时候是以牺牲利润率为代价的。在手机行业，三星的利润率低于其他知名厂商，主要原因就是其营销费用远高于它的对手。

据统计，2012 年三星在全球的营销总投入高达 110 亿美元，其中，在美国的广告支出高达 4. 01 亿美元，超过苹果的 3. 33 亿美元。虽然高昂的营销费用拉低了三星的利润率，然而这些投入不但为三星创造了销量的神话，也极大提升了三星在消费者中的品牌认知度。

在巨额资金的支持下，三星上演了一连串华丽的演出。2013 年 3 月，为了给新一代旗舰手机 Galaxy S4 的发布造势，三星在纽约时代广场上打出“BE READY 4 THE NEXT GALAXY”的巨幅宣传海报。几天后，Galaxy S4 正式发布，三星将发布会的地址选在了纽约洛克菲勒中心内的无线电城音乐厅，同时还租下时代广场的显示屏，邀请人们在美国东部时间晚上 7 点到时代广场观看发布会的现场直播。

洛克菲勒中心是纽约繁华的商业中心，由洛克菲勒家族投资兴建，是美国国家的历史地标；时代广场被称为“世界的十字路口”，是全球商业世界的缩影。三星之所以选择这两个地方，可谓寓意深远。这家韩国商业巨头希望以此来展示自己的实力，对美国乃至全球消费者打一场品牌广告：三星不仅是一家手机厂商，更是可以匹敌苹果的科技巨鳄。

当晚的发布会在一种珠光宝气的奢华进行。华丽的交响乐和舞台剧式的展示，与苹果发布会上身穿黑色 T 恤的乔布斯独自站在舞台的形象形成鲜明对比。就连美国科技博客的记者也不禁感慨，三星的发布会比苹果华丽得不是一点点。



而这也只是三星巨额营销的一个缩影。在美国市场，几乎所有商业场所都可以看到三星手机的广告，Galaxy S 和 Note 系列的巨幅广告挂在最繁华的街头，美国收视率最高的赛事“超级碗”转播上也有三星的广告。三星还专门针对苹果，推出一系列直击苹果痛处的嘲讽广告，在媒体上轮番轰炸，其目的就是让所有消费者知道，三星是苹果最大的竞争对手。

努力提高产品价格

对企业而言，产品的高定价能够带来两方面的收益：一方面是利润回报的增加，另一方面是品牌形象的提升。因为在一般市场上，高价格往往暗示着高品质。三星公司正是利用消费者的这一心理来提升自己的品牌形象的。他们将产品的价格定位在一个相对较高的水平上，以便拉开与其他厂商的档次，以此来创造出一种高档产品的形象，这反过来刺激了产品的销售。例如，三星在手机产品上的定价策略就非常具有代表性，他们生产的每一款手机都会比同等配置的其他品牌手机贵一些，但这一点也没影响到三星手机的销量。相反，凭借时尚的外形和强大的功能，三星手机在世界市场上的销量一路攀升、令人可畏。

当然，定价高的前提是，三星对手机品质精益求精的追求。美林证券的分析师曾经这样评价道：三星公司的产品总是比竞争对手的同类型产品拥有更多的功能，这也是他们在定价上能够高出其他产品很多的原

因之一。三星手机总是在外形和功能上做足文章，他们在色彩、拍照功能、个性铃声等方面的设计，令诺基亚等通信行业巨头也不得不叹为观止！

有了目标，就会矢志不移地予以执行，这是三星公司的优良传统。也正因为如此，三星的高端品牌战略才会在如此短的时间内取得立竿见影的效果。今天，越来越多的欧美消费者开始对三星的产品品质和设计水平刮目相看，他们不再以“二流甚至三流品牌”的眼光来打量这个韩国品牌。与此同时，三星的品牌价值也在短期内实现了不可思议的增长。

建立品牌协调机制

很早以前，三星公司的子公司生产不同的产品，在营销和品牌推广上各行其是，相互间缺乏沟通。因此，你经常会看到某本杂志上同时出现好几个有关三星公司产品的广告。这些广告内容千差万别，你甚至看不出，这是出自同一家公司的广告，因为它们向消费者传递的品牌理念是完全不同的。之所以会这样，主要是因为那个时候有 55 家广告代理商为三星服务！在如此多风格各异的广告商代理下，结果可想而知：尽管耗费巨资做了很多广告，但消费者却无法对三星公司的产品形成一个统一的认识，尤其是在商标使用上的混乱局面，更是严重破坏了三星公司的整体企业形象。在这种情况下，三星公司的品牌就像是一盘散沙，没有任何的凝聚力，更不要提成为世界一流的品牌了。

用同一个声音说话

三星公司很快就认识到问题的严重性。1999 年，三星全球营销副总裁金炳国上任后的第一件事就是，将原来分散在 55 家广告代理公司手中的业务收回来，然后全部交给著名的广告公司——美格（FCB）来负责，由其统一规划三星公司的全球品牌形象。这种借助单一广告代理商的做法，最大的好处就在于，它能够打破各个分公司在广告宣传上各自为政的局面，

使得集团公司在进行市场营销以及品牌宣传活动的过程中能够统一号令，保持相互之间很好的协调性和一致性。如此一来，不但统一了公司的整体形象，而且还能够形成强大的品牌凝聚力。事实上，早在三星公司之前，英国的汇丰银行就已经开始尝试这种做法，他们选择英国 WPP 集团来为自己处理所有的广告业务。

在整顿完广告代理商后，三星公司开始为自己的全球品牌战略搭建屋顶。他们在全球范围内考察了很多著名品牌，结果发现，这些品牌并不仅仅代表产品本身的内涵，而是被赋予了更多的精神意义。例如，当我们提到耐克、可口可乐、星巴克这样的品牌时，最先想到的并不是它们的产品如何卓越，而是会联想到一种充满激情和现代时尚的生活方式。受到这种启发，三星公司很快就意识到，要想打造一个全球性的品牌，就一定要统一自己的品牌战略以及宣传活动，要向公众传达一致的品牌理念。

于是，他们将以前相互独立的不同品牌统一起来，建立了一个主品牌，以此来涵盖所有产品的实质和内涵。为了方便理解，三星还为它设计了一个宣传口号——“三星数字世界欢迎您”。在随后展开的品牌宣传活动中，所有的促销材料都围绕这一主题来做文章。

为了强化自己在数字集成产品领域的领导地位，三星公司不惜投入 2 亿美元的巨资在全球范围内展开了一次声势浩大的宣传活动——“数字体验”宣传计划。他们围绕“数码全方位”这个鲜明的主题，向消费者展示了“数码热力”、“数码急速”、“数码惊艳”等系列产品。这些产品融合了通信、娱乐和信息交流等多种功能，不但给消费者带来了一种感观上的全新享受，而且还让他们亲身体验到数字世界给人类日常生活带来的丰富多彩的变化，从而强化了他们对“三星数字世界欢迎您”这一口号的真正理解。

统一的管理品牌机构

为避免在商标的使用上出现混乱局面，统一公司在全球市场上的产品和企业形象，三星还专门成立了一个品牌管理机构——三星委员会。该委

员会直属于三星总部，主要负责协调并监督三星商标及企业识别在全球范围内的使用情况。三星公司规定：在海外，除了三星电子以外，其他任何关系企业在获得三星委员会的认可前，禁止使用三星的商标。在这个过程中，三星委员会扮演了把关者的角色，对那些有可能滥用三星商标的行为进行监督。除此之外，他们还成立了一个整体商标行销基金，每年拿出 1 亿美元对大型体育赛事进行营销宣传活动，并且通过咨询服务的方式来监督下属部门在品牌与营销战略上的实际执行情况。

总经理会议的协调

由于三星公司组织机构较为庞杂，各类分公司数量众多，因此在品牌宣传与营销活动中如何相互协调就成为一个令人头疼的问题。为了解决这个问题，三星公司定期举行总经理会议，其目的就是协调各分公司之间的营销活动和资源。该会议由会长李健熙亲自主持，每年进行两次。会议讨论的主要内容是研究三星公司的长期发展规划，并讨论各分公司之间的工作协调，以及如何发挥三星公司在数码融合领域的优势等。会议还会对与会人员进行特殊的任务编组，由李健熙本人来协调跨部门、跨领域的相关事务。会议结束后，再由各分公司的总经理向自己的下属部门及其员工传达会议的主要精神和决议。

万涓细流只有奔向同一个方向，才能汇聚成一条大河。同样的道理，企业的品牌形象只有将所有的营销资源都汇聚到一个宣传点上，集中火力，才能发挥出自身的巨大效用。否则，就算投入再多的资源，也会如同一盘散沙，尽管数量庞大，却毫无影响力可言。在这一点上，三星公司曾经吃过一次大亏。然而，他们很快就意识到问题所在，并采取一系列及时、果断的措施，最终在第一次摔倒的地方重新爬了起来，继续向前迈进，而且这一次走得更远。如今，再也没有人会怀疑三星公司在品牌凝聚力上的巨大优势。

推出行业旗舰产品

“三星公司品牌战略的第一要素，就是要有一个最好的领导产品。”

——李基泰

在产品和品牌之间，通常存在一种密切的联系。具体来说，品牌是产品的灵魂和内涵，是产品价值的推进剂；产品则是品牌的载体，离开产品的品牌就像失去皮肉的毛发，没有依附的地方，只能四处飘零。从这个角度上讲，如果一款产品没有突出的卖点，或者缺乏一种新颖的表现力，那就算再好的品牌宣传活动也不会起到令人满意的效果。

对此，三星公司有着自己独特而深刻的理解。他们认为，一个好的品牌战略，最重要的是要有最好的领导产品，否则品牌战略就会成为空中楼阁、海市蜃楼，没有任何可以支撑其继续运作的根基。所谓最好的领导产品，在三星公司前副会长、Anycall 手机之父李基泰看来，就是世界第一或者世界上最好的产品。也就是说，是具有战略意义的旗舰产品。

创一流的争先主义

三星的这种基因，遗传自其创始人李秉喆。在李秉喆看来，追求完美是自己人生中最重要的目标，他经常挥毫写下“无限探究”四个大字，并把超越第一的努力当作比什么都宝贵的品格。他还以日本人不分职业贵贱，任何事情都可以一代代继承下去为例，告诫自己的员工要努力追求完美。早在 1954 年成立第一制糖时，他就把公司的名字定为“第一”，这里不仅有通俗易懂的考虑，更重要的是包含了无论做什么事情都要创第一的豪迈气概。

这种作风也延续到了他的日常生活中。在李秉喆位于三星总部的办公室里，摆放着各种书画和瓷器，但并不是什么东西都能入他的法眼，只有

其中的精品才有资格放到里面。他用过的钢笔都是蕴含着名匠心血的珍品，对此他解释说，就算数十万支钢笔从一个模具中生产出来看似都相同，但其中只有 2% ~3% 具备最高品质，笔头的触感完全不一样。

随后掌权的李健熙完全继承了父亲的这种理念，只是在风格上有所差异。如果说，李秉喆追求一流的志向中带有某种浪漫主义的话，那么，对李健熙来说追求一流就是迫切的生存战略，因为他认为在全球市场不断开放的趋势下，不争当一流就无法生存下来。在 1996 年的新年贺词中，李健熙提出“集团下的各公司必须在今年之内至少拥有一个以上的世界一流产品”。在 2000 年的新年贺词中，他又在集团生存层面上强调了创一流的理由。

正是在这种理念的支撑下，三星公司不断以“世界第一”的高标准来开发产品。哪怕对现有产品也不放过，不断对其进行改进，提高它们的品质，以达到世界第一的水准。以 CDMA 手机为例，在三星公司进行实质性研发之前，码分多址（CDMA）技术在欧洲等地尚属非主流技术，很多手机行业的巨头，例如芬兰的诺基亚、瑞典的爱立信，都忽视了其中的商业利益。然而，三星公司很好地抓住了这一市场机会，投入巨额资金进行研发，最终在世界上率先开发出具有商业用途的 CDMA 手机。很快，它就凭借自己在技术上的先发优势，成为这一领域的世界霸主，并携这股东风，成功挤进了全球手机的三甲之列。

三星在手机领域还有一个十分经典的战例，那就是 Anycall 手机的开发。1994 年，三星公司针对韩国国内山多平地少、手机信号偏弱的地理环境特征，投入大量资金和人力研发能够适应这一地理环境的手机。他们不停地对新产品进行测试，提高手机呼叫的成功率和通话质量，甚至把 Anycall 手机的切板放到一个人高的地方摔下来，看它是否承受得住，以此作为产品是否合格的标准。而国际上通行的标准只是将切板放到 1.5 米高的地方进行测试。这种对产品质量的高要求，使得 Anycall 手机如同其名字所形容的那样，能够“随时随地任意呼叫”。在该产品投放市场前，三星公司还让自己的员工试用，并根据试用后的反馈信息对原有的产品设计和

路线做了很多必要的改进。经过不断的改进和提高后，Anycall 才最终推向了市场。结果，这款手机一经推出，就获得了广大用户尤其是年轻用户的热烈追捧。

赋予产品时尚的精神

知识经济时代的一个主要特征是，社会上的中产阶级力量迅速崛起。这些人年轻、富有，喜欢引领时尚潮流，同时又拥有极强的号召力和影响力。从这个意义上说，谁能够抓住这些时尚人群的心理需求特征，谁就能够成为引领时代潮流的先锋。而三星公司正是这样的时尚捕捉先锋。他们在品牌战略上的成功，很大程度上得益于其对时尚趋势的不懈追求，并且能够将这种时尚精神有机地融合到自己的产品中，从而引起消费者的心理共鸣。今天，人们只要一提起三星及其产品，就会想到“时尚”二字。由此可见，这种印象已经深深映入消费者的脑海之中。

按顾客需求设计产品

三星公司的产品之所以能够在崇尚时尚和高科技的年轻消费者中产生如此大的吸引力，主要原因之一是他们始终遵循一种以市场为导向的产品设计原则，将统一的三星品牌形象融入每一件产品中，让消费者能够清晰地感受到三星产品的精神内涵和时尚品质。

具体来说，他们会针对消费者的不同生活方式来为其量身定做个性化的产品。例如在产品功能上，为了满足高端消费者的复合型需求，三星公司为手机增加了拍照、上网以及游戏等多种功能；在产品外观上，根据消费者的不同爱好，三星公司为他们准备了个性十足的设计，还有专门为女性消费者设计的款式。根据调查结果，他们发现，很多手机用户对有电话打进来却不知道是谁的电话十分不满意。于是，他们很快就想到在手机上再加上一个屏幕，于是双屏手机就这样在用户需求的推动下诞生了。

他们甚至会针对不同的消费者来制定不同的营销策略。例如，他们会将自己的产品摆放到许多卖高档化妆品以及时装的地方去销售，以满足时

尚女性的需求。由此可见，三星公司的营销行为完全不受既有的条条框框约束，只要有需要，无论什么方式都可以采用。

这种对消费者需求长期而执著的关注，使得三星公司的产品用户界面非常友好，消费者在使用产品的同时，还能够享受到视觉和听觉上的强烈美感。例如，他们不断美化液晶显示器的外观，让它朝着超轻、超薄的方向发展；他们将手机当成一种装饰品，在全球各地率先推出可以挂在脖子上的手机；他们给手机增添了人体生理节律的功能。这些新颖而个性化十足的产品，处处凝聚着三星公司在工业设计方面所倾注的大量心血。

为赋予产品时尚的精神，三星公司在产品设计过程中始终秉承“惊奇、简约、亲和力”的设计原则。所谓惊奇，就是要让消费者看到三星产品的第一眼，就为其时尚而精致的外形感到惊奇；所谓简约，就是要让消费者在使用三星的产品时觉得非常简单、易用，而不是设计一大堆用户不知道如何使用的功能；所谓亲和力，就是要让消费者感到高科技、新技术与他们的生活非常贴近，也就是要在保持高科技产品形象的同时，更加注重产品人性化方面的设计。

选择形象代言人

作为一种盛行的营销方式，选择形象代言人具有其他营销方式所不具有的优势，即它能够跨越不同国家和文化之间的壁垒，向全世界人们传达同样的信息。而且，形象代言人对消费者的影响是全方位的，不但能够影响他们的个人习惯、生活方式，同时还能够影响整个时尚潮流的未来趋势。正因为如此，越来越多的企业通过明星效应来宣传自己的产品。

作为实力雄厚的国际知名企业，三星在选择形象代言人上自然是竭尽所能。他们选择形象代言人的宗旨是增加产品的时尚内涵。他们针对年轻人喜欢追星、崇拜明星的心理，有针对性地为自己的产品指定代言人，以此来扩大品牌的影响力。例如，他们邀请在年轻人中人气极旺的 Rain 和贝克汉姆担任产品的形象代言人，借助他们身上的时尚气质来强化三星公司“高档、时尚”的品牌形象。作为亚洲的人气天王，Rain 以其充满爆发力的舞蹈和时尚的衣着打扮，成为韩国最具人气的偶像之一。而作为昔日国

际足坛的大腕，贝克汉姆的影响力自不待言。事实证明，由他们担任三星公司的形象代言人确实收到了良好的效果。

生鱼片营销策略

“在今天的商业世界里，如果你能缩短交货时间，你就可以赚到钱。如果我们将交货时间缩短一周，就会有很大的不同。但是，如果你在两个月后才上市，那就彻底完蛋了。”

——尹钟龙

美国思科公司首席执行官约翰·钱伯斯曾经说过一句非常著名的话：“现代竞争已不是大鱼吃小鱼，而是快的吃慢的。”按照钱伯斯的观点，在新经济的时代背景下，规模大的公司不一定能够打败规模小的公司，但速度快的公司一定能够打败速度慢的公司。这一点是确凿无疑的。因为信息社会是一个机会人人均等的社会，企业如果要在这样的社会里获得最终的胜利，就必须抢在其他竞争对手之前完成自己的战略布局，并且立即付诸行动。

事实上，在一个竞争激烈的市场上，抢先行动的企业一般都能获得比其他企业高得多的利润回报，这一点符合经济学上先动者优势的说法。根据达维多定律，进入市场的第一代产品总是能够自动获得 50% 以上的市场份额。由此可见，速度在企业生存与品牌发展战略中的重要意义。只有动作快、身手敏捷的企业，才能在残酷的市场竞争中存活下去，否则，总有一天会被竞争对手淘汰出局。

不断推出新产品

三星公司很早就明白这个道理。时任 CEO 尹钟龙以日本的生鱼片为例，指出渔夫一旦抓到鱼，要在第一时间将其以高价出售给第一流的豪华

餐馆，如果不幸难以脱手的话，就只能在第二天以半价卖给二流餐馆。到了第三天，就只能卖到原来 1/4 的价钱。再往后，就会变成一文不值的干鱼片。电子产品的开发与推向市场，也是同样的道理，要想获得高额的利润，就必须缩短订货和交货时间，只有这样才有机会赚钱。如果能缩短一周，那么情况将大不一样。相反，如果你迟了两个月，那机会将不复存在。

在消费电子产品行业，这种“快鱼吃慢鱼”的规律更是屡屡应验。消费者喜新厌旧的心理以及快速变化的消费模式都要求企业不断推出新产品。三星公司为了不让自己的产品变成干鱼片，总是以高出业界平均水平 1 ~2 倍的速度推出新产品，以保持对竞争对手的强大压力。与此同时，其强大的技术实力也保证了三星的产品能够代表当前最新的技术水平。对此，尹钟龙表示：“为了赶上早起的鸟，我们在初创技术的商品化方面一定要做到最快。”

电子化供应链的支持

三星公司之所以能够不断推出新产品，除了有其强大的技术实力作为后盾外，更重要的原因是多年来他们在电子化供应链上的大量投资。早在 1991 年的时候，三星公司便开始布局自己的局域网，以便让公司所有员工都能够利用该系统来实现各种资源间的共享。这一行动比韩国国内的其他同行领先了两三年时间。1995 年，三星公司又率先开通了 TOPIC 局域网，这更加方便了员工之间的交流活动，而且显著提高了他们处理业务的效率。

不过，三星公司在信息化建设方面最具决定性的一次投资还要数 2001 年。那一年，三星完成了集团内部的企业资源计划（ERP，Enterprise Resource Planning）系统的上线工作。ERP 系统的上线，极大地促进了管理、客户服务、研发以及供应等四个业务流程间的相互沟通，实现了内部资源的有效整合与利用。谈到 ERP 系统的作用，公司信息部门的负责人是这样评价的：ERP 系统消灭了三星公司内部多年来存在的信息“死角”现象，大大缩短了各项业务流程的时间。

与此同时，三星公司还对全球各地的供应链、产品资料以及客户关系进行了全面的整合，在此基础上建立起一套实时的管理信息系统。该系统将三星公司分布在全球各地的25家生产基地和35家销售公司连接在一起，实现了相互之间在信息上的互联互通。该系统在很大程度上保证了三星公司能够在消费者需要的时候将符合他们需求的产品送到他们事先指定好的地点，从而有效地实现了实时供应，同时也提高了顾客的满意度。

奥运会 TOP10 计划

“我们应该积极参与奥运会的相关事业……如果能够趁此机会，把三星与奥运会形象融合在一起，那必将成为改变集团形象的一个绝好机会。”

——李健熙

2000多年前，古希腊哲学家亚里士多德曾经说过：给我一个支点，我可以撬起整个地球。如果作个类比，那么，体育营销就是撬起三星品牌的支点，尤其是加入奥运会 TOP10 计划。对此，三星人毫不避讳：“这是三星持续赞助奥运会赛事所带来的直接成果。”

三星对体育营销的热衷，很大程度上源自会长李健熙的体育情结。李健熙本人从小就喜欢各项体育活动，从摔跤、骑马、高尔夫到乒乓球、滑雪、橄榄球等，这为三星开拓体育市场打下了基础。另一方面，可口可乐、阿迪达斯、IBM 等公司通过赞助奥运会迅速提升品牌影响力的事实，也进一步刺激了李健熙，他决心学习这些企业的做法。

大量的事实证明，体育运动所展现出的那种积极向上、勇于进取的精神，能够有效地提升企业的品牌形象，而且与其他宣传方式相比，回报率要高得多。有国外研究机构曾做过测算，企业在普通的宣传中，每投入1亿美元，品牌知名度会提高1%；如果是赞助奥运会比赛，相同的投入可

以使品牌知名度提高 3%，其投资回报率是普通宣传手段的 3 倍！

体育营销的巨大优势也得到了专家和学者的认同。他们认为，体育活动作为全世界各国人民共同的爱好，可以引起他们的心理共鸣。特别是随着生活水平的不断提高，人们比任何时候都关心自己的身体健康，体育运动满足了他们这方面的需求。除此之外，紧张、刺激的场面让体育赛事极具观赏性，这对吸引顾客的眼球极为关键。而现代媒体的高度发达，更使得体育赛事的新闻和实况内容能够在电视、广播、报纸以及网络等渠道中得以迅速传播，进而吸引到庞大的顾客群体。上述这些优势是其他营销手段所不具备的。调查研究表明，大约有 64% 的消费者愿意购买体育赞助商的产品。

斥巨资赞助体育活动

体育营销一直是三星公司最认可的提升品牌的重要路径与核心战略。多年来，他们把大部分的营销资源和精力都放在赞助体育赛事上，以此来提升三星的品牌价值。据统计：三星每年在营销上的投入大概是 20 亿美元，其中仅体育营销一项就达 3 亿 ~4 亿美元。

巨额的广告投入是否物有所值呢？很多人对此持怀疑态度。近年来，随着施乐、IBM 相继退出奥运会 TOP10 计划，这种观点似乎占了上风。然而，三星对此不以为然，他们始终相信：赞助体育赛事在品牌提升上能够获得无法估量的回报，因为它能够在公众面前树立起一种积极向上，而且极富责任感的品牌形象，进而增强三星在消费者中的亲和力。

不仅如此，三星公司还认为，自己的产品应该给全人类带来更多的进步和欢乐，而体育活动正是推动人们不断进步和享受快乐的重要元素之一。因此，他们希望通过体育活动所展现出的精神和力量来感染每一个人，让他们喜欢上三星这个品牌，并购买它的产品。

正是抱着这种坚定的信念，过去二十多年来，三星公司不断地赞助世界上重要的体育赛事，而且从来没有缺席过奥运会。以下就是他们赞助过的体育赛事：

1986 年，第 10 届亚运会在韩国汉城举行。也就是从那时起，三星公司拉开了赞助体育赛事的序幕，随后便一发不可收拾。

1988 年，三星公司第一次为奥运会提供无线通信设备，成为奥委会的世界级伙伴。在接下来的几年里，三星公司又先后赞助了北京亚运会、广岛亚运会以及亚特兰大奥运会。

1998 年，三星公司迈出历史性的一步，他们成功挤掉摩托罗拉，与国际奥委会签订合作协议，正式成为长野冬奥会 TOP10 计划成员。

在那以后，他们先后成为 2000 年悉尼奥运会、2004 年雅典奥运会、2008 年北京奥运会以及 2012 年伦敦奥运会的 TOP10 计划成员。

在这些赞助活动中，三星公司主要为奥运会提供高科技产品——无线通信设备。在伦敦奥运会期间，三星 Galaxy S3 成为奥运会官方指定手机。这款性能卓越的人性化手机，不仅具备 NFC 功能，可以完成短距离的数据传输，而且借助三星 S Beam 功能，还可以在没有无线网或移动数据的条件下轻松传输文件。其操作非常简单，只需两部手机轻轻一触，便可传输各类文件。而且传输速度惊人，1GB 大小的文件在三分钟内即可完成。

不仅如此，三星还携手 Visa，在伦敦 14 万家商铺安装支持 NFC 支付的终端。运动员可以在手机上登录自己的 VISA 卡账户，然后通过手机背面的 NFC 触控区域进行移动支付。

豪赌奥运会 TOP10 计划

奥运会 TOP10 计划，也称为全球赞助商计划，最早创立于 1985 年。每四年为一个运作周期，每个周期内只有 10 ~ 12 个企业名额。因此，能进入这个大名单的企业，都是拥有极高知名度的跨国公司。事实上，国际奥委会在挑选赞助商的时候，要求非常严格，只有那些品质卓越、形象良好的大企业才能当选，而且还要求他们有足够的实力来推动国际奥委会在全球范围内的各项营销计划。从这个意义上讲，奥委会 TOP10 计划就是一个国际精英俱乐部，只要能够参与其中，就意味着，该企业拥有了与世界顶级厂商进行平等对话的权力。

对于加入奥运会 TOP10 计划，三星公司早就开始筹备。1993 年，会长李健熙向下属指出：从现在开始，三星公司应该“着手制订 2000 年奥运会期间的营销计划”。在他看来，一旦赞助奥运会成功，必将给三星品牌形象的提升带来很好的机遇。

1998 年，长野冬奥会开幕前，三星公司终于迎来了历史性的机遇：国际奥委会将决定第四期 TOP10 计划的成员。对于三星公司来说，这既是一个十分难得的机遇，也是一次巨大的心理考验。因为当时的三星公司，刚刚经历了亚洲金融危机的沉重打击，负债额一度高达 180 亿美元。想要加入 TOP10 计划，至少需要支付 4000 万美元的入门费，而且后续还将有更多的赞助费用等待三星公司去承担。

面对这样的情况，公司内部很多高管都对加入 TOP10 计划表示了自己的担忧。他们认为，如果三星加入 TOP10 计划，不但将为此承担高昂的成本，更重要的是，三星在这方面完全没有经验，而加入 TOP10 计划又是一个庞大的系统性工程。在这种情况下，贸然加入必将使三星面临巨大的经营风险。坦白说，这些担心不无道理。

关键时候，会长李健熙站了出来，发表了一番非常具有前瞻性的观点。他认为，要想让三星成为世界性的顶级品牌，参加奥委会 TOP10 计划是一个重要的突破口。为此，三星公司应该拿出不入虎穴、焉得虎子的魄力来，即使冒再大风险，也要博一回！最后，李健熙的观点在集团内部占了上风，三星也因此正式宣布加入奥运会 TOP10 计划。

历史应该铭记那一刻，正是因为李健熙的坚持，才使得三星公司的形象开始频频出现在世界舞台上，他们以“年轻、流行、时尚数字先锋”为切入点，彻底改变了以往三星产品在人们眼中廉价低质的形象。

奥运会改变了三星的命运

尽管三星加入奥运会 TOP10 计划曾招致无数人的质疑，就像后来很多人质疑联想加入 TOP10 计划一样。但有一点不可否认，从那以后，三星公司彻底改变了自己的命运。

以数据为证。过去十多年间，通过对奥运会的持续投入，三星的品牌

价值已经从2000年的52亿美元上升至2012年的329亿美元。有人曾经推算过，赞助奥运会对提升三星公司的品牌贡献度大概在10%～20%之间。从销售额来看，长野冬奥会后，三星公司的销售额从1999年的935亿美元上升到2012年的2500亿美元。效果之显著，令人惊叹。

在美国市场上，波士顿集团曾经对三星公司的市场表现进行了详细的研究，结果发现，通过赞助奥运会的宣传和推广活动，三星公司在产品销售额上的增长超过311%！

不仅如此，通过赞助奥运会，还将三星公司的品牌与高水平的体育运动有机地结合在一起，让那些喜爱体育运动、追求健康生活的人们逐渐熟悉了三星的产品，并在潜移默化中形成“三星是一流品牌”的印象。从这个意义上讲，赞助奥运会提升了三星的品牌价值。

今天，体育营销已经成为三星公司市场营销乃至整个品牌战略的基石，伴随着一项项世界纪录的诞生，三星公司引领数字革命的形象也得到不断加强。正如专业人士评价的那样：“三星之所以能够改变自己的命运，主要得益于他们在品牌管理方面的杰出才能。”

倡导数码时代新消费

“要让三星成为全球消费电子行业的领导品牌，拥有至少50种市场占有率第一的产品，并最终成为全球数字融合革命的领导品牌。”

——李健熙

身处数码时代的消费者，每时每刻都能体会到数字技术给我们的日常生活带来的巨大变化，它让我们感受到一种超越时空界限的空前享受。作为后起之秀，三星公司正在成为这场新兴革命的领跑者，无论是在家庭领域还是办公领域，无论是移动设备还是核心部件，三星公司都在通过不断

的技术创新，向人们倡导一种数码时代的新消费，引领他们享受更加优质、全面的生活方式，同时也将自己送上了数码集成领域领导者的至高位置。从这个意义上讲，三星公司正在引领一场意义深远的数字融合革命。

引领数字融合的革命

1999 年，刚刚经过亚洲金融危机的洗礼，三星公司的高层就敏锐地意识到：数字时代的来临正从根本上改变着世界，也为整个消费电子行业带来了重新洗牌的机会，三星公司一定不能错过这样一个追赶甚至超越行业领导者的大好时机！正是在这种理念的指导下，三星公司作出了有史以来最大的一次战略性调整：将原来的经营核心从大规模制造转向自有品牌的生产上，并且以数字技术作为突破口，打造属于自己的高端品牌。这次战略调整的重要意义在于，它预示着三星公司将彻底告别模拟时代，大力挺进新兴的数字时代。

基于这样的战略认识，三星公司制定了新的远景目标，即在全球范围内“引领数字融合革命”。具体而言，就是通过数字融合产品，将消费者从时间、空间和地域的限制中解放出来，最大限度地享受自由自在的生活方式。他们以先进的半导体技术为基础，向顾客提供各种解决方案，开发办公、家用以及移动通信等领域的数字融合产品。

如今，三星公司正朝着数字融合的方向大步踏进，他们以产品的整合性和易用性为出发点，旨在为顾客提供更多、更优质的数字融合新产品。对此，市场研究公司 Envisioneering 分析师理查德 · 多尔蒂这样评价道：“如果说在消费电子产品市场上存在一场赛跑的话，那么，三星公司无疑是这场比赛的领跑者。”

数字世界，人人分享

1999 年，为了大力宣传“数字时代的领跑者”形象，三星公司在全球范围内实施了一个规模宏大的“全球品牌计划”，分别前往纽约、伦敦、巴黎等国际大都市巡回展示自己的新产品。此后，又耗资 4 亿美元，在全球范围内举办了一次大范围的广告宣传活动，整个行程覆盖近 30 个国家和

地区。在这些宣传活动中，三星公司打出了“数字世界，人人分享”的口号，借此机会来向各国的消费者宣誓：三星的世界是一个人人参与的世界，它那精美绝伦的创意设计能够唤醒你沉睡已久的神经，让你亲身体验到很多以前从未看过、听到或是感知到的东西。这些活动极大地改善了三星产品在欧美发达国家消费者心中的低端劣质形象，同时也使得三星公司的产品第一次与时尚、够酷等词汇联系在一起。

建立数字体验馆

2002 年，三星公司展开了新一轮的广告攻势。这一次，他们将宣传主题定在“数字体验”上。当时，体验经济的概念刚刚兴起，很多大公司纷纷树起顾客体验的大旗，而三星公司正好抓住这一时代的潮流，适时地向消费者推出数字体验馆这一新鲜事物。

数字体验馆是三星公司专门为消费者开辟的体验中心，用来展示三星产品的尖端技术以及人类美好的数字生活。通常，这些数字体验馆会以金属支架、太空船以及集成电路等材料为主要背景，以此来凸现三星产品数字化、高科技的形象。在数字体验馆里，人们可以亲手触摸并使用世界上最尖端的数字概念产品。凡是到这里来参观的消费者，无不对数码产品带来的视觉和听觉冲击感到震惊，这让他们对未来充满了幻想，同时也对三星公司的产品充满了期待和好感。

这些活动看似简单，却为三星公司带来了良好的口碑，那些在数字体验馆里体验过三星产品的人们，在与他人的交流中，不自觉地成为三星产品和品牌形象的免费传播者。

组织 WCG 选拔赛

近年来，随着网络游戏的异军突起，越来越多的年轻人开始喜欢上这一新兴的娱乐方式，而与之对应的各种比赛也如火如荼地开展起来。其中，尤以世界电子竞技大赛（WCG）人气最旺，几乎已成为游戏界的奥林匹克运动会。事实上，WCG 代表了数字娱乐世界里一个非常有前景的领域，参与者都是一些崇尚时尚和高科技的年轻消费者，他们大多数受过良

好的高等教育，很容易接受新鲜事物，这些特征与三星公司的品牌定位非常相近。基于这样的原因，三星公司从一开始就非常热衷于对 WCG 比赛的赞助。

通过赞助 WCG，三星公司突破以往赞助奥运会的传统模式，在向全世界的年轻消费者们倡导一种数码时代的全新消费观的同时，也展示了自己的软实力，继续塑造其时尚、科技的品牌形象。正如他们的一位负责人所言："三星公司的目的在于帮助不同的消费者实现他们心目中理想的数字化生活……要让消费者把三星公司与出色的未来技术联系在一起。"

如今，站在数字时代的前沿阵地，三星公司正在努力朝着自己的远景目标——数码电子公司阔步前行，他们希望通过自己的产品来为全球各地的消费者创造一种更加丰富多彩、更加舒适的生活方式，同时使自己成为数字融合革命的领导者。

第2章　高瞻远瞩的战略路径

作为经营者，要用一半时间来把握市场，另一半时间用来展望未来和制定战略蓝图。作为经营者，重要的是寻找并确定三四年内能结成硕大果实的苗圃事业和5~10年内能成为支柱型产业的种子事业。

——李健熙

战略路径的概念最早由美国学者詹姆斯·阿什顿等人提出，他们以飞机复合材料生产商Fiberite公司为案例，详细分析了企业战略路径的概念以及发展阶段。在他们看来，战略路径主要包括以下四个阶段：①维持现有的业务；②通过现有产品或者更新产品来进一步渗透现有的细分市场；③通过向现有细分市场推出新产品或者利用现有产品来介入新的细分市场；④通过推出新产品，进入新的细分市场，从而实现多元化经营。

纵观三星公司的发展历程，我们能够清晰地归纳出这种战略路径的演变轨迹，以及战略选择的过程。按照新制度经济学的观点，今天的选择将会受制于历史形成的路径，也就是我们常说的路径依赖。基于这样的认识，我们今天研究三星公司的战略路径，其目的就是希望借此来加深人们对三星公司的战略演变过程以及成功经验的认识。

本书之所以将布局半导体行业作为三星公司战略路径的开始，主要是因为这次战略抉择确定了三星公司后来的发展方向。从20世纪70年代开

始布局半导体行业，到 1987 年李健熙上任后宣布二次创业，从 1993 年首次发起新经营运动，到 1998 年被迫进行大规模的结构调整，乃至 2000 年开始的数码融合战略，三星公司在战略路径上依次经历了“确定主营方向→开拓新的业务领域→巩固现有业务→再一次开拓新的业务领域”这样一个不断从核心业务向外发散的演变过程，在此期间发生的多次战略变革均遵循这样的路径。

布局半导体行业

公元前 217 年，第二次布匿战争爆发。面对罗马人的步步紧逼，迦太基名将汉尼拔出人意料地避开了罗马人的主力，冒着极大的危险，率领大军，从小道翻越人迹罕至的阿尔卑斯山，攻入意大利本土，出其不意地给了罗马军队一个沉重的打击。汉尼拔用他惊人的胆识和智慧告诉我们，当一个组织面临困境的时候，领导者的作用就是开辟一条新路。

对三星公司而言，布局半导体行业就像当年汉尼拔带领下属翻越阿尔卑斯山一样，是决定未来主战场的一次重大的战略决策。而最早提出这一构想的，是李秉喆的次子李健熙。

当时，第一次石油危机刚刚爆发，32 岁的李健熙根据自己的判断，觉得韩国应该进军附加值高的尖端高科技产业。然而，他的这一设想在公司内部遭到极力反对。不仅是关系亲近的社长们，就连韩国政府也对此表示担忧。因为当时的半导体市场并不景气，而且已经被美国和日本牢牢掌控，如果贸然进入，三星必然会面临巨大的危机，前途未卜。

李秉喆虽然没有明确反对，但生性追求完美的他，并不想为此而冒险。尽管如此，一心想干出一番事业、超越父亲的李健熙并没有退缩。就在大家纷纷质疑，甚至有人喊出“半导体会搞垮三星”的过激言论的时候，一家名叫韩国半导体的公司宣布面临破产的消息。

这对李健熙而言，无疑是一个好消息。1974 年 12 月 6 日，在没有父亲的支持下，他动用自己的资金，购买了韩国半导体公司 50% 的股权，由

此拉开了进军半导体的序幕。三年后，三星从美国ICII公司手中买下另外50%的股权，并将其改名为三星半导体公司。

然而，接下来的路却走得并不平坦，甚至可以说异常艰辛。韩国半导体公司说是半导体工厂，其实只拥有生产三极管芯片的能力。为了跨越技术壁垒，李健熙先后50多次走访美国硅谷，疯狂地引进半导体技术和人才，甚至不惜拿出三星半导体30%的股份作为交换条件，以换来飞兆公司转让技术的承诺。但问题并没有就此结束。派到美国当地的工作小组带回一个令人绝望的结论：以目前三星的技术水平，根本无法挑战飞兆公司新技术。

身心俱疲的李健熙感到万念俱灰。就在此时，一直在幕后默默观察的父亲李秉喆伸出了援助之手。他叫来负责家电生产的金光昊理事，让其帮助李健熙将半导体业务引上正轨。

自此，三星公司正式开始走上了半导体之路。尽管在接下来的十几年里，该业务一直处于续亏状态，直到李秉喆辞世后的1988年，三星电子才迎来首次赢利，但这一战略举措却是三星公司确定主营业务方向的关键一步，它为日后三星的腾飞打下了坚实的基础。

宣布二次创业

如果说布局半导体行业是三星公司确立主营业务的关键一步的话，那么二次创业宣言的提出无疑意味着三星公司在精简业务的基础上，勇敢地向前迈出了一大步，朝着潜在的业务增长领域大力进军。

1987年11月19日，经历了近半个世纪风雨的三星公司引来了一次历史性的巨变。这天凌晨，公司的创始人李秉喆在家人的陪伴下，停止了呼吸。12个小时后，三星社长团在公司总部大楼召开紧急会议，一致推举李秉喆的三儿子李健熙继任会长。

两周后，李健熙在湖岩艺术厅宣誓就任三星新会长。当天，包括三星社长团在内的1000多名公司高管和职工代表出席了仪式。李健熙在发言

中，用颤抖的声音说道："伟大的三星创始人离我们而去……今天站在这个地方，我感到责任之重胜过光荣。……我将矢志不移地通过富有挑战性的经营方式，力争到20世纪90年代末把三星建成世界超一流企业。"在这次仪式上，李健熙从资格最老的三星重工业社长崔宽植手中接过社旗，当时他45岁。

1988年3月，即李健熙就任会长3个月后，三星迎来了创立50周年的纪念日。在这次庆典中，李健熙石破天惊地提出要进行二次创业，加大对社会的贡献，把三星建成满足国民需求的世界超一流企业。在当时宣布的二次创业精神中，包含着自律经营、重视技术、尊重人格等九条应该贯彻落实的核心原则，其中还包括集中力和行动力。

然而，这种宣言看似豪迈，却没有太多实质内容。而当时的三星虽然在韩国多个领域坐稳了头把交椅，但在国际市场上却名不见经传。更为要命的是，伴随着三星经营业务的快速拓展，公司投资了太多非相关性的多元化业务，使得公司已经呈现出"大企业病"。

李健熙上任后，对三星的业务进行了全面的了解和精当的分析，决定对已有产业进行重组，并推进新产业的发展，不断向高科技领域转型。随后，公司将电子、半导体和通信业务进行合并，以加强自己在消费电子行业的实力。与此同时，还将自己的注意力集中到电子和重工业两个领域，以期打造三星公司在世界高科技领域的良好声誉。

经过这次重组，三星公司确立了为消费者提供家电和通信产品的公司的基石。

新经营运动

经过1988年的业务调整后，三星公司虽然一改以往业务结构混乱不堪的局面，但是，公司的业绩并没有太大起色，由此引发了公司上下所有员工，乃至舆论界和国民对李健熙领导能力的质疑，甚至有人将他与患上精神病并最终被人砍断手脚的哥哥相比。这让李健熙感到十分郁闷，并在

1992 年夏天患上了失眠症。那一年，他的体重锐减了 10 多公斤。

当时的世界经济已呈现出低速增长的态势，而韩国国内的经济也在经历过一段辉煌后陷入阴云密布中。三星虽然作为韩国企业的领头羊，实力不俗，但与国外企业巨头相比，却只能算是二流企业。这与李健熙上任伊始的宏伟目标相去甚远，对此，他感到一片茫然。

就在这个时候，来自日本顾问福田的一份报告彻底击醒了他。在这份报告里，对三星深感失望的福田痛斥了公司的种种弊病："三星正在'患病'，此病不除，三星必将倒闭……我们正处于设计时代，但三星人却仍然热衷于时装设计，而对工业设计和产品设计没有任何概念。新产品已经生产出来，产品计划书却尚在襁褓中，这种事也只有三星才做得出来。"

这份题为《经营与设计》的报告引发了三星的革命。李健熙就任会长后一直强调的"质量经营"瞬间坍塌。1993 年 1 月，当他率团在美国洛杉矶考察家电市场时，亲眼目睹了令人震惊的一幕：通用电气、飞利浦、索尼等产品都摆在卖场的中心位置展销，只有三星的产品被冷落在卖场一角，鲜有人问津。事实上，在很多欧美消费者的眼中，三星的产品就是廉价劣质产品的代名词，只能在折扣店以中低档产品销售，百货商店是难觅其踪迹的。

这一幕无疑给了三星管理层沉重的打击。回到国内后，李健熙痛下决心，扭转长期以来形成的"重数量而轻质量"的生产观念，重塑三星公司的产品形象。接下来的半年里，他先后走访了德国法兰克福、英国伦敦、日本东京和大阪。其中，在法兰克福会议上产生了对三星影响深远的"法兰克福宣言"。会上，李健熙石破天惊地提出"除了妻子和儿女，其他一切都要变"，充分表明三星变革的巨大决心和勇气，由此揭开了新经营运动的序幕。

新经营运动的核心是从传统的关注数量转变为关注质量的经营。从那时起，三星公司视产品质量为企业生存的关键。公司高层希望通过这场声势浩大的运动，彻底转变"数量经营"的观念，以高品质、高标准来塑造三星产品的新形象。为此，他们在三星电子、三星电机等公司实行生产线

停止机制，他们在公司内部引入六西格玛质量管理方法，他们组织人力开发院对所有的客户服务人员进行礼仪方面的培训……随着这些措施的逐步落实，三星公司的产品品质获得了显著提高，越来越多的消费者开始青睐他们的产品。

新经营运动对三星公司的影响是空前的。新经营运动前，三星在世界上顶多只能算是二流品牌；新经营运动后，三星公司凭借自身的努力，不断向世界一流水平靠齐，残次品率从 1993 年的 3.3 倍降至 1996 年的 1.1 倍，并为后来高端品牌战略的实施奠定了坚实的基础。

全面革新方案

尽管新经营运动给三星公司带来了质的飞跃，并从根本上扭转了三星人重数量不重质量的传统认识。但不可否认的是，它也留下了诸多遗憾。其中，最关键的两个遗憾是：①由于过于关注产品的质量，所以在某种程度上使得三星公司忽视了对自身品牌及其形象的塑造，这导致三星公司尽管在产品质量上获得了提高，但在品牌形象上却没有太大起色，甚至每况愈下。②新经营运动后，三星公司在过分乐观的情绪引导下，贸然挺进很多对自己而言非常陌生也没有任何运作经验的新兴业务领域，结果惨遭失败。特别是对汽车行业的投资失败，更是极大地挫伤了三星公司的元气。

事实上，上述遗憾也为三星公司在亚洲金融危机期间陷入经营困境埋下了伏笔。1997 年，一场席卷东南亚、韩国、日本等国家和地区的金融风暴给三星公司的经营蒙上了巨大的阴影。由于生产线拉得过长，再加上低端品牌利润空间不断萎缩，三星公司遭遇了前所未有的经营危机，负债额高达 180 亿美元！在这种情况下，公司高层不得不宣布“经营原则的革新方案”，这是三星公司继“二次创业”宣言后所作的第二次大规模的业务调整。

这次业务调整的重点是对原有业务进行大规模的压缩。1997 年后，三星公司开始对军工、飞机、卫星、卡车等诸多不赢利的部门进行处理，或出

售，或转让，或销毁。与此同时，公司还大幅削减产品库存，向臃肿的组织结构开刀，大规模地裁减冗余人员……经过这次调整，公司的组织规模缩减了30%，人员薪资削减了10%，投资规模缩小了30%。当然，最重要的收获是三星公司终于甩掉沉重的包袱，将主要精力集中在核心业务上。

值得一提的是，这次调整也使得三星公司开始将目光从产品质量转移到以品牌经营为主的高端品牌路线上来，而发生在20世纪90年代末的数码产品革命，更是为三星公司提供了一个难得的追赶甚至超越日本和美国公司的历史性机遇。三星公司的高层决策者非常珍惜这一天赐良机。2000年11月，他们宣布建设数字化电子公司，旨在加强公司在产品研发、市场销售以及整体运作上的能力，实现消费者生活的价值与幸福。这意味着，三星公司将消费电子业务领域的产品定位在高端数码产品之上。

打造全产业链帝国

20世纪七八十年代，伴随着规模的扩张，三星公司先后涉足了一些新兴的领域。以当时流行的观点来看，这种多元化的战略似乎并不利于构筑自身的核心竞争力。更为关键的是，在三星进入这些领域后的很长一段时间内，并没有取得任何优势，有些甚至还持续亏钱。

1974年，三星进军半导体行业，当时的市场已被日美企业掌控，三星不断往里砸钱却毫无收获。经过13年的煎熬，直到1987年形势才有所好转，期间几度濒临破产。

1983年，当三星公司第一次开发出64K DRAM内存时，其关键技术远远落后于世界先进水平，但他们并没有放弃，而是疯狂砸下20亿美元资金，以掌握最先进的技术。

1984年，三星设立TFT－LCD研究小组，1993年建设第一条液晶面板生产线，1990—1996年连续亏损7年，直到1997年才开始赢利，后又马上遭遇金融危机。

从上述三个例子中，我们似乎找不到为三星鼓掌的理由，没有核心业务的多元化，再加上连续地赔钱，经营一家企业最糟糕的事情莫过于此。然而，今天回过头再去看，我们不得不钦佩三星公司的前瞻性和战略眼光。20 世纪 90 年代中后期，随着三星自有品牌产品在全球范围内打开局面后，这种垂直一体化的战略开始发挥巨大威力，帮助三星公司抓住平板电视替代 CRT、智能手机替代功能手机的机遇，成功实现了弯道超车。

时至今日，三星公司已然形成一个庞大的全产业链帝国，拥有全球最大的元器件和电子设备生产基地。其中，在半导体和液晶面板方面全球第一，这些优势塑造了三星垂直一体化的优势。尤其在智能手机领域，三星更是拥有众多的核心零部件，从液晶面板，到 CPU 芯片，再到存储芯片，甚至是电池，三星都处于市场领导地位，甚至具有控制市场的能力。

这种对上游产业链的层层渗透，让三星可以控制核心零部件的生产和供应，尽可能地避免因元器件缺货而导致产品上市延期的尴尬，有利于抢占市场先机。同时，也让三星在与对手的竞争中，占据了上风。事实上，即便是风光无限的苹果，也不得不从三星进货，其 iPhone 和 iPad 的主要配件（包括 CPU 芯片、存储芯片和显示器等）有四成以上都采购自三星。

尽管由于近年来愈演愈烈的专利纠纷，苹果正努力在供应链上实现“去三星化”，寻找新的芯片代工合作伙伴，但业内人士普遍认为，苹果在短期内很难摆脱对三星的依赖。

第3章 孤注一掷的战略选择

天地不尽两重，道路不尽九条；只要敢取，日月都可摘在手里。

——成吉思汗

八百多年前，当蒙古人的铁骑纵横驰骋在广袤的亚欧大陆上时，一代天骄成吉思汗发出了这样掷地有声的旷世豪言。

当年的蒙古军队之所以能够摧城拔寨、所向披靡，令西方军队闻风丧胆，原因之一就在于，他们使用了以远距离的包抄迂回、分进合击为主要特征的战术。蒙古人在战斗中很少依赖单纯的正面冲击，相反，他们通常的做法是，先派一小股骑兵不停骚扰敌军，受攻击后佯装撤退，待追击的敌军队形散乱时，埋伏在四周的骑兵在弓箭手的掩护下蜂拥而至。这种战术匈奴、汉族和契丹都用过，但像蒙古人这样利用游骑做间谍，则从来没有出现过。

这一战术非常类似于管理大师彼得·德鲁克的“孤注一掷”策略。德鲁克认为，企业采取这种战略，其目标并不一定是立即建立一个大企业，虽然这是它的最终目标。但是，初始时它的目标是夺取永久性的领导地位，或是抢占新市场、新产业。

这个战略的风险很高，它不容许有任何闪失，也不会给你第二次机会。但是，一旦成功，它的回报率也是惊人的。我们都知道那个神箭手的

故事：如果神箭手第一次就射中儿子头上的苹果，暴君就答应赦免他，如果失败了，不是儿子死，就是他被杀死。

杜邦公司就曾有过这样的经历。当它投入大量的人力、物力，建立大型工厂，开发真正的合成纤维——尼龙时，没有人知道会不会成功，一旦失败了，所有投入都将付之东流。然而，经过 15 年艰苦的、屡遭挫败的研究，他们获得了成功，并最终建立起现代塑胶产业。

三星公司的崛起，同样是“孤注一掷”战略的最佳诠释。回顾该公司的历史，我们会发现，每次当它面临严重的经营危机时，公司管理层都能适时地作出大胆的战略抉择。

除了老婆孩子，一切都要变[①]

1987 年，李健熙从父亲手中接过三星公司的大权，从那时起，危机感就伴随他走过每一天。20 世纪 80 年代末 90 年代初，三星公司经营着“从卫生纸到航天飞机”等众多的业务，可以说就是个大杂炉。但是，在这些业务里，却没有一项称得上是核心业务，而且公司的品牌在当时只能算是一个二流品牌。当三星还沉醉在以量取胜的价格竞争中时，一场来势汹汹的科技和信息化革命席卷了全世界，全球产业升级和结构调整的趋势日渐明朗。

作为三星公司的接班人，李健熙目睹了眼前发生的一切，他清醒地认识到：三星与世界先进企业之间还存在巨大差距。这种差距常常让他浑身冒冷汗，甚至彻夜难眠。因为他知道，在这个变化越来越快的世界里，“谁也无法预测半导体、电脑以及光导纤维之间的有机结合，将会使人类文明朝着什么样的方向发展”。在这种情况下，三星如果不抓住最后的机会，立即采取切实有效的行动，积极主动地寻求变革，那么，不但成为

①本节内容参考：李庆植．三星内幕：李健熙的传奇人生［M］．金香兰，译．北京：中国铁道出版社，2012.

"全球超一流企业"的愿望将会付诸东流，甚至连三流企业的位置都可能保不住，最后走向灭亡。

如果说与世界先进企业间的巨大差距，只是让李健熙产生了某种危机感的话，那么 1993 年 1 月和 3 月的洛杉矶、东京之行，则让他看到了变革的迫切性。当他亲眼目睹了三星产品在欧美国家受尽歧视的一幕时，他就下定决心，要在公司内部发动一场革命。6 月 7 日，他召集公司高管在德国法兰克福开会。就在临行前，公司广播组给了他一盘录像带，其内容让他很震惊：洗衣机盖的尺寸不对无法组装，员工干脆削掉多出的部分，勉强安装上去！

会上，积郁已久的李健熙终于爆发了。

"前天，也就是 5 号，我在机场上飞机前……这就是我所说的质量经营吗？我强调了多年，结果就是这样吗？……产品的品质就是三星的生存权，即使生产一个次品也会是蛀蚀公司的癌细胞，就是经营上的犯罪行为。各位都在犯罪！"

"从现在开始，三星会果断放弃以数量为主的经营，而走以质量为主的路线。"

由于愤怒，李健熙的嘴唇开始微微发颤，会场的气氛紧张到了极点。就在这个时候，他突然惊人地说道："除了老婆孩子，其余全换掉，才能生存！"

除了老婆孩子，都换掉？是真的吗？会长难道疯了？当时，所有人都以为他们的会长只是给快马轻轻扬一次鞭而已。然而，接下来的几个月，人们很快见识了李健熙的硬朗。

也许这种举动过于疯狂，但是所有三星人都应该感谢这种孤注一掷的决心，是它让三星在后来的亚洲金融危机中能够克服重重困难，顽强地生存下来。与三星相比，韩国的其他公司则没有那么幸运，例如大宇汽车公司，就因为准备不足、陷入危机，最终宣布破产。

事实上，不仅会长李健熙，时任 CEO、人称"管理疯子"的尹钟龙也同样保持着一种危机感和偏执精神。他总是提醒下属："我们随时有可能

会破产。”1999 年，刚刚经历过亚洲金融危机的尹钟龙就敏锐地意识到：数字时代的来临正从根本上改变着世界，这给整个消费电子行业带来了重新洗牌的机会，三星公司一定不能错过这个追赶行业领导者的机会！在这样的理念指导下，三星电子在公司成立 30 周年之际，宣布了在未来成为“数字融合革命的领导者”的计划：他们决定将自己的经营核心从大规模制造转向自有品牌的生产上，并且以数字技术作为突破口，打造属于自己的高端品牌。这次战略调整的重要意义在于，它标志着三星公司彻底告别模拟时代，大力向数字时代挺进。

现在看来，三星的这个选择无疑是非常英明的，但在当时，这绝对是一次豪赌。

库存有百害而无一利

亚洲金融危机前，三星和韩国的其他企业一样，在“数量至上”的理念影响下，片面追求生产规模的扩大化和产品销量的增长。因此，无论市场处于繁荣期还是衰退期，他们都会开足马力，源源不断将产品生产出来。甚至金融危机爆发后，很多部门的经理还在鼓动工厂增加产量，以弥补危机所造成的经济损失。结果可想而知，由于市场不景气，导致库存积压，占用了巨额的周转资金，三星很快就陷入严重的财务危机中，负债额最高时达 180 亿美元。此时，尹钟龙临危受命，担负起带领三星走出经营困境、重振辉煌的重任。

尹钟龙上任后所做的第一件事情就是大幅削减三星公司的存库，释放被其占用多时的资金。当时，三星公司因为生产过量，积压了近 4 个月的库存量，主要是电视机、电脑和其他消费电子类产品，总价值约为 20 亿美元。对于当时赢利能力并不强的三星而言，这可不是一个小数目，公司每天都得为此支付高昂的利息成本。面对这样的局面，尹钟龙清醒地认识到：如果再不果断地清理掉这些库存，三星必将背上一个沉重的包袱，甚至遭遇更大的经济损失。于是，在他的带领下，三星公司开展了大规模的

库存清理行动。

1998 年，刚上任不到一年时间的尹钟龙就前往三星公司位于水原市的彩色电视机生产厂视察工作。结果，那里的库房竟然堆满了大量的库存产品。这让他感到非常惊讶和生气，于是他大声质问工厂负责人：“既然产品已经大量积压，为什么还要继续生产?”这次考察让尹钟龙深刻认识到库存积压问题在三星公司各地工厂内部的普遍性和严重性，他立刻命令该工厂停厂整顿，直到将所有的剩余库存都清理完毕，才能继续生产。

水原之行后，尹钟龙开始在全公司范围内强调“库存有百害而无一利”的思想，他要让每个三星人明白：库存乃万恶之最。在他看来，大量积压的库存不但会增加日常的管理费用和利息成本，还会延误新产品的上市时间，从而丧失获取高额利润的机会。当然，更重要的是，大量积压的库存会占用巨额资金，降低资金的周转效率，同时使得企业不得不承担产品价格波动所带来的风险。为此，必须清理库存，加强对生产和库存的科学管理。

基于这样的认识，三星公司专门成立了一个组织，对全公司范围内的资产进行定期的监督和评估，尤其是对那些不良资产和库存积压产品，更是做到严加管理。对于清查出来的不良资产，三星公司每个月都会进行一次集中的清理，以便减少不良资产的规模。与此同时，他们还施夷长技以制夷，积极向那些在库存管理方面做得很好的公司学习。例如，戴尔公司就是他们重点学习的对象。为此，他们专门派出一个考察团，前往美国去学习戴尔先进的库存管理经验。当然，这种学习绝不是简单的模仿，因为三星人明白：戴尔公司经营的电脑产品与自己经营的半导体、液晶显示器、手机等产品，在生产管理模式上存在很大的差异。如果照搬戴尔的做法，肯定会失败。因此，他们在学习戴尔的同时，非常注意结合自己产品的特点来进行适当的创新，发挥各种方法的最大效用。

事实证明，库存削减策略发挥了积极的效用，它让三星公司甩掉了沉重的包袱，将资源和精力集中在新兴的战略方向上，最终走出了金融危机的阴影。谈到这次行动，尹钟龙不禁感慨道：“三星公司之所以在如此不

景气的行业环境下，仍然能够获得非常不俗的业绩，主要得益于公司实施了坚决的库存管理，并且最大限度地清理了很多的不良债券。”

自杀式的反周期投资[①]

越是困难，就越要加大投资，创造工作岗位，这一想法始终没变。

——李健熙

在电子领域，三星进入每一项业务都比主要竞争者晚得多。例如，半导体比英特尔晚了 10 年，液晶面板比日本企业晚了 10 多年。但每一次，三星总能后来者居上，成为笑到最后的胜利者。究其原因，是因为它能够以自杀式的勇气反周期投资，最终挤垮竞争对手。



注：图为三星牙山市液晶面板生产基地

在投资 DRAM 内存时，DRAM 价格从 1984 年初的 4 美元/片，一路下跌至 1985 年的 30 美分/片！此时，三星的生产成本是 1.3 美元/片。到 1986 年底，三星半导体累计亏损达 3 亿美元，股权资本完全亏空。由于市场不景气，英特尔退出了该市场，日本公司也缩减了投资规模和生产能

①本节内容参考：何伟，郭海燕，于奔．三星为什么这么牛．中金公司报告．

力。但三星公司却继续扩大产能，开发更大容量的 DRAM。1987 年，行业出现转折。美国政府发起针对日本半导体企业的反倾销诉讼案，美国政府和日本企业达成自动出口限制协议，日本企业缩减了向美国的出口。很快 DRAM 价格回升，三星开始赢利。

在投资液晶面板时，三星采取了同样的策略。1991 年，当三星成立面板事业部时，面板行业正经历第一次衰退，三星利用这个机会，在当时占据全球 90% 市场份额的日本设立研究机构，招揽失业的日本工程师，并于当年建成第一条试生产线。

1995—1996 年，面板行业经历了第二次衰退，三星逆势而上，建成第一条 3 代线，赶上日本企业的生产能力。1997 年亚洲金融危机爆发后，三星再次进行反周期投资，果断投入数十亿美元，扩建液晶面板生产线，并于 1998 年底建成 3.5 代线。至此，三星已全面领先于当时只有 3 代线的日本企业。

从 1991 年到 1997 年，三星的面板业务连续亏损七年，其中 1991—1994 年间，平均每年亏损 1 亿美元。但是，三星公司不但没有放弃，反而在行业危机时，加大投注力度，最后终于在 1998 年实现逆转，面板出货量首次超过日本，跃居世界第一。

今天，当我们感慨三星在智能手机、平板电脑等领域的超强实力时，不妨回顾一下上个世纪八九十年代的这些往事，正是当初在半导体、液晶面板等核心部件上的自杀式投资，成就了近年来三星在产业链上的垂直整合能力。而这恰恰是三星得以挑战苹果神话的关键。

学会选择，学会放弃

“三星在所有的领域都要追求第一，成为这些领域最先进、最好的企业。”

——李健熙

著名管理学家迈克尔·波特曾经说过："战略就是取舍。"意思是说，企业在制订长期战略规划时，要学会有所选择，有所放弃，确定哪些事情可以做，哪些事情不应该去做。波特认为，只有学会取舍，竞争对手才难以模仿你的战略。然而遗憾的是，很多企业家总是在犯这样的错误：他们有太多的事情想做，却又不愿意放弃其中的任何一件，结果，资源被分散到很多不相关的领域，无法发挥其最大效用，最终导致企业失去竞争力。

1997 年之前的三星，就遇到了这样的麻烦。那个时候，三星公司满怀激情，涉足众多不相干的经营领域，从军工到飞机，从卫星到卡车，从医疗到金融服务，几乎没有他们不做的事情。这种广种薄收的经营方式极大地分散了原本就很有限的精力和资源。尤其是在追求生产规模、谋求低价竞争的理念影响下，三星公司产品的附加值越来越低，利润空间日渐微薄，最后在亚洲金融危机的沉重打击下，陷入了前所未有的经营危机中。

关键时刻，尹钟龙挺身而出，果断决定精简业务范围，推进选择与集中的战略。他在公司内部出台"经营原则的革新方案"，对三星公司的业务模式进行大规模的调整，由此掀起了一场声势浩大的变革运动。他们从一些收益较低、增长前景不明朗的行业中坚决退出；出售军工、飞机、卫星、卡车等亏损业务，剥离 42 家低附加值服务及物流部门，释放被占用的大量资金；对那些没有竞争优势的产品，例如微波炉，干脆将生产工厂转移到东南亚国家。在此基础上，将战略目标集中在前景乐观、附加值高的尖端产品上，加强这些领域的研发力度。按照会长李健熙的设想，三星公司要做就做到第一，否则就坚决退出。

经过这次业务调整，三星公司砍掉了近 20 种赢利能力不强甚至亏损的业务，在此基础上形成以电子、金融、机械、化工等四大行业为主体的新经营构架。今天的三星公司，彻底放弃了以前那种包罗万象的经营策略，他们凭借高端数码产品的定位，不断在竞争激烈的世界市场上攻城略地，而且在半导体、数码融合等领域的核心能力也得到极大的提升。

先见、先手、先制、先占

进入21世纪以后，数码时代不断向我们逼近。新的形势下，全球IT行业面临重新洗牌的过程，旧的游戏规则不断被打破，新的游戏规则不断被确立。在瞬息万变的市场上，企业如果不思进取，只知道坐享其成，那么原来的竞争优势随时都可能烟消云散。因此，企业必须时刻关注消费者的最新动态，及时调整自己的生产能力，不断满足他们的需求。

基于这样的认识，三星公司为自己制定了一个先见、先手、先制、先占的四先战略，并将其作为他们在实施数字化战略时的主要行动纲领，其目的是指导各个事业部的日常经营过程。与此同时，三星公司还希望借助这样的战略来告诉消费者：三星追求的是领导全球最新的数字化潮流，而不仅仅是简单地制造数字化的产品！

具体来说，四先战略强调的是一个“先”字，即要抢在所有竞争对手之前作出抉择，在市场上不断推出新产品，从而赢得先发优势。这一战略的思想精髓与著名的“生鱼片”理论如出一辙。所谓先见，就是要抢先对日新月异的市场需求作仔细的观察，并根据以往的经验作出正确判断；所谓先手，就是要抢在其他竞争对手之前进行新产品的研发和设计，率先在市场上推出自己的新产品；所谓先制，就是要在创新技术、产品功能、产品设计以及竞争时机等要素上给竞争对手以压制性的威慑力量，争取赢得明显的竞争优势；所谓先占，就是要抢在竞争对手之前占领市场，做好前期的战略布局工作，从而获得先发优势。

纵观三星公司的新产品开发策略，我们会发现，四先战略在其中体现得完美无缺。他们总是从短期的细微变化入手，观察并掌握消费者的需求动态。然后，在市场调研的基础上，抢先推出能够满足消费者需求的产品，而且这些产品充分体现了三星公司先进的设计理念，这为他们赢得了时间优势。所以，我们看到，三星公司的产品一经推出后，总是能够获得消费者的追捧。即使价格高出其他产品一大截，也丝毫吓不退那些疯狂的

追随者。

四先战略彻底改变了三星公司原来的赢利模式，它把三星公司从“生产越多，亏损也就越多”的怪圈中拯救了出来，转而进入一种“把握用户需求→选择适当时机推出新产品→抢先一步占领市场→确保产品的利润空间→产品销售额增加→企业品牌价值提升→营业利润不断增加”的良性循环中，从而赢得了利润和品牌价值双丰收的完美结局。

例如，在美国市场上，三星公司推出的液晶显示器售价比索尼公司的还要高；而且同样配置的笔记本电脑，三星公司的产品售价也要比惠普公司的高。尽管如此，他们的产品依然好卖，似乎完全不受价格的影响。如此令人羡慕的成绩，很大程度上要归功于以“先下手为强”为特征的四先战略，该战略使得三星能够先发制人地获得有利的市场地位。

种子、苗木、果树、枯木论

1970年，美国波士顿咨询公司提出一个模型，他们根据市场增长率和相对市场份额两方面的差异，将企业的不同业务类型划分为四个主要的大类：现金牛业务、明星业务、问题业务和瘦狗业务。这就是著名的波士顿矩阵模型。具体而言，现金牛业务是指能够为公司带来大量现金收入的业务；明星业务是指正在高速增长的业务，是公司未来潜在的现金牛业务；问题业务是指增长速度很快但市场份额相对较低的业务，需要公司在人员、设备等方面投入大量的资金，才能有所起色；瘦狗业务是指利润回报低、市场份额也不大的业务，公司如果维持该业务，虽然会损失一部分资金，但损失不会太大。

波士顿矩阵模型提出后，很快就受到企业界的热烈追捧，尤其对那些经营规模不断扩大、正准备涉足多元化的企业来说，波士顿矩阵更成了他们制订战略规划的一把利器。

三星公司是一家经营范围很广的企业，但是长期以来，公司内部对现有业务却缺乏有效的区分，各项业务的实际情况和未来规划也不是很明

确。这在一定程度上削弱了三星公司的战略规划能力和企业竞争力。不过，这种情况在 1997 年有了明显的改观。那一年的三月，三星公司第一次根据不同的成长阶段，将自己所经营的业务划分成种子、苗木、果树、枯木四个大类，并在此基础上确定了选择与集中的多元化策略。

这一划分方法大致上秉承了波士顿矩阵模型的思想精髓，因为我们能够很容易地找到两者之间的对应关系。例如，种子业务对应问题业务，苗木业务对应明星业务，果树业务对应现金牛业务，枯木业务对应瘦狗业务。波士顿矩阵模型的优势在于，它能够对企业内部错综复杂的业务群体进行重点有序的区分，从而使企业的领导者能够从千丝万缕的决策对象中理出一个头绪来，并在此基础上，有选择地集中企业的优势资源来发展自己的核心业务，拓展有潜力的增长型业务。对于种子、苗木、果树、枯木四大业务类型，三星公司是这样来阐释其含义的：

所谓种子业务，是指那些能够在未来 5 ~ 10 年开花结果的下一代业务。在三星公司，这类业务包括移动通信系统、网络通信设备等。对于此类业务，三星公司采取的措施是果断投入资金、技术和人力，同时寻找潜在的种子业务，为未来的业务增长打下基础。

所谓苗木业务，是指那些有较大潜力成为公司未来增长动力的业务，它们是果树业务的候选对象。尽管现阶段，这些苗木业务还不能为公司带来大量的利润回报，但它们的增长潜力非常可观。在三星公司，这类业务包括 3D 电视、平板电脑等。对于此类业务，三星公司采取的措施是加大技术研发和市场营销的投入力度，力争掌握市场竞争的主动权。

所谓果树业务，是指那些目前正引领公司成长的核心业务，它们为公司贡献了最多的利润。在三星公司，这类业务包括手机、液晶电视、笔记本电脑等。对于此类业务，三星公司采取的措施是不断强化现有业务优势，使它们成为保证公司稳定发展的一流业务。

所谓枯木业务，是指那些已经停止增长，以后也很难再产生利润回报的业务。在三星公司，这类业务包括汽车、飞机等。对于此类业务，三星公司采取的措施是坚决果断地从中退出，把收回的资金投向其他更具增长

潜力的业务领域，不断优化资金的配置效率。

值得一提的是，三星公司的这种业务划分方法与国内著名 IT 企业联想集团在规划中期战略时所使用的分类方法极为相似。唯一不同的是，联想将自己的业务战略形象地描述为一句话，即“吃着碗里的，盯着锅里的，想着地里的”。所谓“碗里的业务”，是指 PC 业务，它是联想的核心业务，为公司贡献了大部分的营业收入；所谓“锅里的业务”，是指服务器、手持以及外设等尚未完全成熟的业务，它们是联想未来多元化发展的主要趋势；所谓“田里的业务”，是指在未来具有较好增长前景的业务。

联想集团的这种多元化战略，与三星公司的种子、苗木、果树、枯木论如出一辙。由此可见，波士顿矩阵模型在企业多元化战略抉择时具有重要的指导意义。

第4章　全面立体的标杆学习

别以为自己是韩国第一就感到自满。胜过国内的公司并不是真正的胜利。我最痛恨这种自满的心态。我们今天与世界一流水准之间的差距，就是过去10年来不求上进的证据。

——李健熙

我们知道，在打高尔夫球的时候，为了看清远处的球洞，需要在相应的位置插上一个标杆。企业的成长也一个道理，只有向行业内的优秀企业看齐，不断学习他们的优点，企业才能够获得持续的成长。基于这个原因，近年来，标杆学习在全球企业界不断升温。

根据美国生产力与质量中心的定义，标杆学习是“一个系统的、持续的评估过程，通过不断将自己的流程与全球优秀企业作对比，从而获得有助于改善企业运营效率的信息”。

标杆学习的做法最早起源于施乐公司。20世纪70年代末，施乐公司在佳能、NEC等日本企业的追赶下，逐渐丧失了昔日在复印机市场上的霸主地位，市场份额从最高时的82%急剧下滑至35%。面对这样的竞争威胁，施乐公司从旧梦中惊醒，虚心向日本企业学习。经过长期不懈的努力，终于将失去的市场份额重新夺了回来。

后来，这种做法经过IBM、摩托罗拉、3M等公司的发扬光大，在20

世纪 90 年代成为风靡全球的战略管理工具。如今，标杆学习已成为很多企业巩固行业领导地位的撒手锏，它能够帮助企业在组织内部营造一种压力氛围，时刻紧跟世界先进企业的管理运作水平。

三星公司在发展的过程中，一直将世界一流的标杆企业作为学习的对象。早在 20 世纪 70 年代，三星就把日本三洋公司树立为自己的学习榜样。那个时候，三星只是一家替三洋打杂的小公司。然而，三星人永不服输的精神不断驱使着他们去追赶世界先进企业。

1987 年，李健熙就任三星会长后，对公司内部弥漫的自满情绪感到非常不满，他认为当时的三星就如同井底之蛙，一点都不知道世界市场到底有多大。他痛心疾首地说："别以为自己是韩国第一就感到自满。胜过国内的公司并不是真正的胜利。我最痛恨这种自满的心态。我们今天与世界一流水准之间的差距，就是过去 10 年来不求上进的证据。"

于是，他提出要通过模仿、借鉴和标杆学习来弥补三星的弱点。

对于标杆企业的条件，李健熙作了明确指示：他们必须是全球首屈一指的公司，换句话说，必须掌握各个领域的核心技术。基于这个条件，三星在自己经营的各个环节上都找到了学习对象，他们都是在某个领域拥有一技之长的企业。三星公司的终极目标是通过这种全方位的学习来不断提升自己的竞争实力，最终实现全球超一流企业的梦想。

具体而言，在经营管理方面，三星要学习索尼，这也是他们一直以来想要击败的老师兼对手，会长李健熙早在日本留学期间就立下赶超日本人的雄心壮志。在库存管理方面，三星要学习西屋电气和联邦快递公司；在顾客服务方面，三星要学习施乐公司和诺德斯特龙公司；在生产运作管理方面，三星要学习惠普公司和菲利浦・莫里斯公司；在市场营销方面，三星要学习微软公司和 The Limited；在新产品开发方面，三星公司要学习 3M、摩托罗拉和索尼公司；在采购与供应方面，三星要学习本田公司和施乐公司；在质量管理方面，三星要学习西屋电气；在销售管理方面，三星要学习 IBM 公司和宝洁公司。

先学习再赶超索尼

长期以来，李健熙和他所领导的三星公司都有一个宏伟的梦想，那就是有朝一日能够赶超索尼公司。早在孩提时代，当他还在日本留学的时候，就亲眼目睹了日韩两国企业间的巨大差距，他尤其感叹三洋、索尼等公司在电子消费品领域的世界霸主地位。也就是从那时起，李健熙暗下决心：一定要超过日本人！这个梦想一直萦绕在他的脑海中，直到有一天，他成为三星公司的会长。

然而20世纪90年代初，当三星公司踌躇满志想要开拓美国市场时，却无奈地发现，美国人对自己的产品根本不感兴趣。在大多数美国人眼中，三星公司的产品就是价格低廉的垃圾货，在商场里只能摆在不起眼的位置销售。与此同时，索尼、东芝等日本公司生产的产品却因为精美的外观和卓越的品质，深受美国消费者的喜爱，成为各大商场装点门面的精品。血淋淋的现实和巨大的心理反差，让李健熙和他领导下的三星公司深受刺激，他们发誓要以索尼公司为自己的学习标杆，不断学习对手的做法，最终赶上甚至超过它。

在这个目标的引导下，三星在品牌、产品、技术、设计等方面展开了向索尼学习的过程。他们不断培养自己的学习能力，努力吸取索尼公司的优秀做法。

目标就是打败索尼

索尼公司之所以能够在世界市场上获得巨大的成功，很大程度上仰仗于其强大的技术研发和设计能力，以及在消费者心中良好的品牌形象。长期以来，索尼公司以“自由豁达、开拓创新”为经营宗旨，在世界上率先推出随身听、VAIO笔记本电脑等众多令消费者记忆深刻的电子产品，并凭借这样的产品优势成为世界消费电子行业的领导者。

面对如此强劲的对手，三星公司的高层很清楚：要想赶超索尼公司，

必须在技术实力上下工夫。于是，他们在韩国政府的支持下，不断派遣大批的优秀技术人员到日本去参观、访问，学习日本企业的先进技术和设计理念。会长李健熙更是身先士卒，每次到日本考察都会向日本企业的技术工人讨教技术上的问题，回到韩国后将其教授给自己的员工。

不仅如此，他们还不惜重金，从日本聘请一流人才。在此基础上，三星很快就建立起强大的研发队伍，不断突破关键的技术门槛，向世界顶尖的技术创新公司迈进。

在新产品开发上，三星非常羡慕索尼能够设计并生产出随身听、VAIO 笔记本电脑这样能够引领时尚的经典作品。他们清楚，三星要想在产品上获得成功，除了在技术上有所突破外，产品的质量和设计同样不可忽视。于是，他们采取各种措施，通过各种途径来提高产品的质量。同时，还从 IBM 公司请来著名的设计神童，帮助自己提高设计能力。

进入 21 世纪后，羽翼渐丰的三星公司开始向索尼公司发起进攻。在笔记本电脑上，为了与索尼经典的 VAIO 系列一试高下，三星公司高层要求研发人员按照比索尼同类产品薄至少 1 厘米的标准来努力。尽管这在当时看来几乎是不可能完成的任务，但三星公司的研发人员还是经过八次反反复复的实验后，开发出让领导满意的产品来。除此之外，三星公司还在数码相机、显示器、手机等索尼公司的弱项上频频发起挑战。尤其是在手机领域，三星公司的产品更是凭借时尚靓丽的外观和强大的功能，获得了众多年轻消费者的喜爱。

向惠普学生产管理

生产管理曾是三星的弱项，亚洲金融危机期间，正是这块短板让三星公司一度陷入严重的库存危机中。因此，公司高层很重视生产管理的改进工作，他们在全球范围内找到惠普这样的优秀标杆来供自己不断学习、参考，以期在生产管理能力上获得质的飞跃。

惠普公司是全球著名的 IT 产品制造商，其经营范围涉及 IT 基础设施、

个人计算、访问设备等领域，尤其在打印机和 PC 领域，惠普更是独树一帜。研究惠普的成功之道，创新自不待言，卓越的生产管理能力同样功不可没。而惠普之所以拥有卓越的生产管理能力，与其实施的产品数据管理系统（PDM）密不可分。事实上，惠普是全球最先引入 PDM 系统的公司之一，他们通过 PDM 系统来对产品的开发过程进行综合的管理。

所谓 PDM 系统，就是一种帮助工程人员和其他生产人员管理产品数据以及产品研发过程的工具，它能够确保跟踪设计、制造所需要的大量数据和信息，并且由此支持和维持产品。PDM 系统通常由一个数据仓库、一组用户功能以及一组应用功能组成，它的最大好处在于能够实现产品物料清单（BOM）的信息查询、任务源管理、产品信息设计、材料消耗定额、资料归档等多项功能，因此能够有力地支持企业的产品开发以及生产工作。

惠普公司由于在高性能服务器、数据库处理能力上的先天优势，以及与 PDM 独立软件供应商 ISV 之间良好的合作关系，在实施 PDM 项目的过程中进展相当顺利，同时也积累了大量宝贵的经验，成为很多企业效仿的对象。三星公司就是在惠普公司的示范下，决定在公司内部导入 PDM 系统的。

1994 年，也就是三星实施新经营运动的第二年，生产管理和产品质量开始深入人心，成为每个三星人关注的问题。面对“重产量轻质量”的观念和低效的生产管理方式，三星公司的高层清醒地意识到变革的必要性。就在这个时候，惠普的成功经验给他们留下了深刻的印象，最终他们决定在公司内部导入先进的 PDM 系统。针对自己的产品和业务特征，三星公司将 PDM 系统划分为三个主要的业务环节。首先是产品零部件的信息，其次是物料清单、计算机辅助设计文件等与产品生产有关的所有信息，最后是对管理这些信息的步骤进行监控。在此基础上，最终实现对项目、工作流程、工程图档、产品配置等内容的有效管理。

这个系统始建于 1994 年，完成于 1996 年 7 月 1 日并适用于新标准体系。至此，包括海外机构在内的所有三星业务单元都可以使用同样的代码，共享零部件的特征及企业信息，不但业务效率提高了，集中采购也变

得更加顺畅。在全球半导体行业，三星是唯一能使设计和生产在同一园区完成的企业，也因此它才能在随后爆发的亚洲金融危机中屹立不倒。

PDM 由 SCM（供应链管理）、CRM（客户关系管理）合并而成，并发展为程序革命的核心——整合的 ERP（企业资源计划）系统。通过 PDM，构建整合的 ERP 系统，三星公司极大地提高了自身的运营效率，实现了销售和制造的同期化。1997 年，三星的平均库存周期为 8 周，到 2001 年缩短至 3 周。时至今日，三星已建立了库存管理为 3 天的稳定机制，把制造和销售周期的时差切实地缩小为零，从而获得了与竞争对手相比的巨大优势。

不仅如此，他们还以子公司三星 SDS 为技术阵地，结合自己十多年来在现场管理方面所积累的实践经验，开发出一套企业资源规划系统——Bizentro 软件包。该软件包能够有效地计划、调整和控制企业的所有资源，是企业不断改善生产管理水平的强大工具。它在一定程度上反映了三星公司先进的经营哲学，同时也是三星公司不断进行标杆学习的结果。

向西屋电气学库存管理

西屋电气是一家专门生产发电设备、输变电设备的企业，在全球范围内享有盛誉。然而，20 世纪 70 年代的西屋电气并不像现在这样井然有序，当时他们经营着名目繁杂的业务，各部门之间缺乏必要的沟通，在管理上各自为政。尤其是在发电设备领域，面对种类繁多的零部件，公司竟没有一套系统化的管理制度来进行有效的管理，导致生产效率低下、库存积压严重。在这种情况下，西屋电气成立了一个旨在提高公司生产效率的生产性委员会，负责对公司内部的所有生产环节进行全面的考察和分析。调查结果显示，西屋电气最大的问题在于存货管理以及各系统之间缺乏必要的协调。

为了解决这个棘手的问题，在所有系统间实现有机的联系，20 世纪 90 年代初期，西屋电气开始投入大量的资金，在公司内部引入先进的企业资

源计划系统（ERP），此举有效地整合了公司在财务、采购、质量以及库存管理等方面的工作流程。到了 1994 年项目完成时，ERP 系统为西屋电气带来了巨大的收益，而它也因此成为库存管理的世界典范。

20 世纪 90 年代初，三星公司面临的情形与西屋电气颇为相似，同样是产品线长、业务遍及全球，却又缺乏足够的管理经验和协调能力，最终导致库存水平居高不下。就在三星公司的高层感到一筹莫展的时候，西屋电气的成功经验给了他们很大启发。1993 年，三星决定效仿西屋电气，投入近 6 亿美元在公司内部建立 ERP 系统，以增强公司在全球业务、分支机构以及合作伙伴之间关于价格、库存、订单执行方面的协调、交流力度。整个过程持续了八年时间。到 2001 年，三星终于建立起自己的 ERP 系统，覆盖所有的分支及附属机构。该系统不但能够让三星公司遍及全球的生产和销售分支机构之间随时随地共享彼此间的业务信息，同时还能够有效地改善公司的资金流状况，防止国外法人掩盖不良经营等信息失真的现象，大大提高了三星公司总部对各下属机构的监控和协调力度。

尽管成效显著，但三星公司并没有就此止步。因为 ERP 系统虽然满足了部门之间的协调需求，但在数据传输的实时性上还存在明显的滞后现象，特别是在使用电子邮件、电话、传真等办公方式进行交流的时候，这个问题就更加突出。而三星公司需要的是，与客户和供应商之间进行准确的、实时的数据交换。经过调查和比较后，三星决定与微软公司合作，打造一套全球业务网络系统（GSBN）。该系统基于微软公司的技术，支持很多不具备高级技术基础结构的合作伙伴，因此能够让三星公司所有的合作伙伴和分支机构轻松连接到 GSBN 上，实时地查询采购订单、销售、发运、产品库存状态等众多业务信息。

GSBN 系统极大地提高了三星公司的运作效率，使得他们能够以更快的速度、更高的准确性在整个公司内部共享彼此间的业务信息，同时，相关的工作人员也可以获得更多的库存数据、销售数据和业务信息，并在此基础上作出更准确的生产计划和交货计划，从而提高生产和销售预测的精确度，减少库存的浪费。除此之外，GSBN 系统还加强了三星公司与合作

伙伴、供应商和分销商的信息交流，使得他们能够更快、更好地访问三星公司的数据，借此来制定自己的业务决策。

向 3M 公司学新产品开发

今天的三星，在新产品开发，特别是电子消费品方面的创新能力让竞争对手感到胆寒，他们总是能够以不可思议的速度，推出引领时尚的新产品，而且很多还成了经典。那么，他们到底有什么秘诀？要回答这个问题，还得从它的学习标杆 3M 说起。

3M 是一家美国公司，素以产品创新闻名于世。自从 1902 年成立以来，该公司已经开发出许多创意十足的产品，其中包括防水砂纸、即时贴、绝缘胶带等流传至今的经典产品。要说 3M 公司的成功秘诀，就不能不谈一谈它先进的创新理念和举措。

在 3M 公司，任何关于新产品的构想都有可能获得上级领导的重视，即使最后因为各种原因失败了，公司也会给研发人员适当的鼓励。因为公司高管始终相信，只有充分尊重基层员工的各种权利、价值观念和工作自由，他们才不会害怕犯错，敢于坚持自己的观点，最终为公司带来源源不断的新创意。对此，曾担任该公司最高领导者的威廉·麦奈说："不要苛责、批判员工的失误。严厉苛责员工的失误将会扼杀他们的自发性。为了企业的持续创新和发展，我们需要自动自发的人员。"此外，为了让员工获得足够的创新时间，3M 公司还规定：每个员工都有 15% 的时间可以自由支配。这就是该公司著名的"15% 规则"。每个员工都可以利用这段时间来发展、完善自己的创意，并在需要时获得公司的大力支持。

事实上，许多创新斗士就是在这样的创新氛围中涌现出来的。3M 公司非常重视对这些创新斗士的培养和提拔，专门为他们成立了各种创新产品小组。这又是 3M 公司进行新产品创新的一大绝招。创新小组一般由技术研发、生产制造、市场营销等部门的专业人才根据自愿的原则组建，他们没有规定的任务指标和时间期限，并且拥有相当大的决策自主权。为了

奖励那些对公司业绩有突出贡献的创新组员，3M 公司还规定：只要参与新产品创新的开发工作，他们在公司的职位和薪水将会随着新产品的实际销售情况而变化。也就是说，新产品的销售情况越好，创新小组的成员们在职位和薪水上的回报也就越高。如果新产品的销售额突破 2000 万美元大关，该创新小组就可以向公司申请成立专门的产品部门，相关负责人可以直接升任该部门的研发主任。这种与销售业绩直接挂钩的新产品开发模式很好地激发了员工的创新热情，同时也是 3M 公司长期保持创新力的主要原因之一。

三星公司在新产品开发上深受 3M 公司的影响。会长李健熙强调，要在组织内部倡导一种轻松、活泼的创新氛围。为此，公司专门制定了相应的政策，保证上下级和同事之间能够畅所欲言，每个员工都可以针对公司的经营现状敞开心扉，自由发表意见。与此同时，公司还鼓励员工摆脱日常工作中的陈规陋习和思维定式，勇敢尝试各种新的工作方式，不必害怕承担失败的责任。通过这样的方式，引导他们逐渐适应一种勇于创新的工作方式和氛围。

除此之外，三星公司还模仿 3M 的做法，鼓励员工在公司内部组建各种兴趣小组，为此专门制定了配套的措施，奖励那些为公司作出巨大贡献的小组及其成员。这些措施在三星公司内部掀起了一股成立兴趣小组的热潮，一大批有实力的技术人员脱颖而出。他们为三星公司提出了很多有用的建议和发明，并为公司创造了很好的效益。例如，技术谷小组研制出 SA－TV回路设计，Top Gun 小组发明了全新的抗菌、保鲜材料。如今，兴趣小组已经成为三星公司新技术和新产品的孵化器，不断为消费者带来全新的超酷产品。

向 The Limited 学营销

The Limited 是美国著名的时装品牌，由莱斯利·韦克斯纳创办于 1963 年，当时主要经营淑女装。后来，莱斯利凭借超凡的品位和敏锐的商业嗅

觉，将公司的核心业务定位在年轻女性这一庞大的消费群体上。1969 年，The Limited 获得上市资格，从此开始了疯狂的扩张之路。今天，The Limited 在全美拥有 368 家连锁店，成为全世界最大的服装零售商。

观察 The Limited 的成长历程，我们会发现，该公司的成功主要源自其统一的、标准的品牌管理模式以及完善的培训体系。具体而言，为了支撑各连锁店的日常运营，为顾客提供优质的服务，The Limited 专门开发了一套完整的管理系统，严格规范从产品测试到物流运输等各个业务环节的流程，使之与销售环节尽量保持同步，提高顾客需求的满足率。对于第一次光顾 The Limited 连锁店的顾客，他们可以在连锁店的电脑里输入自己所需服装的尺寸、颜色、款式等信息，这些信息将会被完整地记录到管理系统中去。然后，后台的生产线将会根据这些需求信息来为顾客加工产品。这样，等顾客再次光临该连锁店的时候，他们就能够买到那件完全按照自己意愿定制的服装了。

除此之外，The Limited 还和麦当劳一样，针对全国的服装连锁店编写了一本经营手册，该手册详细规定了每家连锁店的店内装饰、服务用语、人员管理等细节问题。公司希望通过这种方式来规范各连锁店的经营管理工作，统一公司的整体品牌形象。这项措施不但提升了 The Limited 的品牌形象，而且增强了 The Limited 品牌的凝聚力。

The Limited 的做法给了三星公司很大的启发。在品牌管理方面，三星曾经遭遇过很大的麻烦。20 世纪 90 年代初，三星公司在品牌宣传上非常混乱，各子公司之间缺乏有效的沟通和协调，最多的时候，曾有 55 家广告公司同时为其服务。如此多风格各异的广告，令三星公司在公众面前缺乏一个统一、鲜明的品牌形象，因此很难获得人们的认同。

为了扭转这种被动局面，三星公司借鉴 The Limited 的成功经验，努力统一自己的品牌形象。为此，他们对产品进行了重新定位，并专门成立了三星委员会，统一负责协调、监督公司品牌和商标的使用情况，避免因声音众多而给消费者造成视听上的混乱。与此同时，公司内部还定期召开总经理会议，协调各部门的行动，促进资源的相互共享。

当然，光是领导层重视还远远不够，要想建立统一的品牌形象，必须从基层抓起。三星公司的高层很清楚，与顾客接触的每个界面都是树立公司形象的极佳机会，因此，有必要对基层的员工进行强化培训，让他们始终以一种统一的个人形象出现在每位顾客的面前。基于这样的认识，三星公司专门开发了一套电子培训课程，旨在帮助新员工了解市场营销的基础知识和三星公司的品牌原则，以便让他们在工作中真正体现公司的品牌形象。

向诺德斯特龙学习顾客服务

诺德斯特龙（Nordstrom）是美国高档连锁百货店，经营服装、饰品、包包、珠宝、化妆品、香水、家居用品等商品，总部位于西雅图。从1975年进军百货业以来，至今已在美国国内拥有77家百货公司、122个卖场。2012年的销售额达109亿美元。

诺德斯特龙以绝不向顾客说“不”闻名。一天，一位中年妇女在诺德斯特龙买了一件衣服，随即赶往机场。到了机场后才发现机票不翼而飞。原来这位妇女因为赶时间，不小心将机票遗留在百货公司。就在她不知所措时，她看见诺德斯特龙服饰部的女职员拿着机票赶到机场，及时将机票交给了她。销售员怎么可以将卖场空着，自己跑去机场呢?

实际的情形是这样的：诺德斯特龙的管理人员每天都会在卖场进行巡视，随时询问销售员有无需要协助的事项。当时，这位送机票到机场的销售人员立即与管理者联络，并请巡视的管理人员暂代自己的工作岗位。“在任何情况下都由自己下最为有利的判断。”负责卖场的每位员工都被赋予最大的权限去处理突发状况，因此员工只需凭着信念努力工作即可。

三星公司会长李健熙对诺德斯特龙的这种服务理念尤为推崇，他以此为鉴，授权给新罗饭店的服务人员，可视情况决定是提供给老顾客一杯免费的咖啡，还是招待免费的餐点。

做快速的跟随者

三星是一家大公司，它不经常创造市场，但却可以集中所有资源，在任何一个领域快速赶超对手。

——巴黎银行驻首尔分析师彼得·余

我们都知道，苹果之所以能够不断创造销售神话，主要得益于其在行业内率先推出革命性的产品，尽管这些产品并非苹果首创，例如在苹果推出 iPod 之前，MP3 播放器已经流行多年，但苹果总是能够以一种全新的方式来定义产品，从而颠覆已有的行业格局。

与苹果不同，三星采取的是一种跟随战略。作为一名跟随者，三星从来没有推出过一款像 Walkman、iPhone 这样的革命性产品，它几乎每进入一个新的领域都比竞争对手晚，但总能师人长技并后来居上。而技术研发上的反向工程则是三星所赖以后来居上的绝技。

所谓反向工程，是指通过支付专利费的方式引进技术，然后模仿他人的技术，缩短与技术领先者之间的距离。一般而言，进入高科技领域，都要从最基本的研发开始，但是，这样做的时间和试错成本太高。以索尼为例，初始研发投入约占整体研发的 60% 多，而三星的初始研发资金仅占整体研发的 30%，这让三星有更多的资金来购买、学习其他企业的专利技术。依靠这种做法，三星先后在半导体、液晶面板等领域实现了对领先者的反超。

在智能手机领域，三星如法炮制。由于苹果在研发上投入大量的时间和精力，导致产品更新周期被迫延长，从而给了三星可乘之机。它先模仿苹果的技术，然后赶在苹果推出新一代产品之前，推出与其类似，但硬件配置更加先进的产品。

以 Galaxy 手机为例。2007 年 6 月，苹果推出第一代 iPhone，大获成功。两年后的2009 年6 月，三星推出 Galaxy，次年又推出 Galaxy S。这款手机的推出几乎和 iPhone 4 同步。紧接着，2011 年 5 月三星推出 Galaxy S2，2012 年 5 月推出 Galaxy S3，其用意都是在消费者逐渐对 iPhone 4、iPhone 4S 感到厌倦之时推出新品，以高硬件配置、更靓丽的液晶屏幕以及相对低廉的价格吸引消费者。2013 年 3 月，三星再次抢在苹果之前推出 Galaxy S4。

这种快速跟随战略，让三星尝尽了甜头。当诺基亚、摩托罗拉等行业巨头在苹果的打压下，褪尽昔日的光环时，三星却逆势而上，凭借产业链的优势，成功站稳了脚跟。2012 年第一季度，三星智能手机出货量达 4220 万部，超过苹果成为全球最大的智能手机厂商。

第 2 篇

新经营运动

发轫于 1993 年的新经营运动是三星公司历史上具有里程碑意义的事件。在那以后，三星人将自己的视线从数量转移到品质上，不断在质量、研发以及设计等产品环节上苦练内功，并对组织结构进行了几次大幅度的调整，从而为三星的崛起打下了坚实的基础。



第 5 章　持之以恒的质量管理

“所有三星人都应该彻底抛弃重产量、轻质量的传统价值观念，真正树立质量永远至上的全新价值意识。否则，三星就会成为划过天际的一颗流星，根本无法生存到下个世纪。”

——李健熙

著名战略管理大师迈克尔·波特认为，无论企业实行的是成本领先战略，还是差异化战略，首先都必须拥有好的产品，否则，一切战略都是空谈！这句话如果反过来理解，可以解释为：企业如果只注重广告宣传、低价竞争等外部手段，却忽视产品质量的改进，那么，它的成长就会像空中楼阁一样，虽然表面看来风光无限，最终却难逃梦碎的一天。

这样的例子就发生在我们身边，美国人和韩国人都曾在日本企业面前吃过这样的亏。所不同的是，美国人的失败是因为自满，韩国人的失败是因为缺乏质量管理的意识。第二次世界大战后，美国凭借本土免于战乱的优势，在全球范围内获得了巨大的比较优势，其产品一度统治了整个世界。那个时候，美国制造就是优质产品的代名词。然而，养尊处优的日子让美国企业渐渐滋生了自满情绪，他们开始疏于质量控制，想当然地认为自己的产品天下无敌。所以，当质量管理大师戴明提醒美国企业关注产品质量时，却遭到学术界和实业界的共同讨伐，“我们在赚钱，戴明先生，

你滚吧！”这就是当时美国企业的现状。

颇具讽刺意味的是，在美国郁郁不得志的戴明逃到日本后，却享受到贵宾般的待遇，日本人对他的理论崇拜不已，很多企业都邀请他去传授先进的质量管理知识。结果，在戴明的帮助下，日本企业开始奋起直追，尤其是在全面质量管理（TQM）思想的影响下，产品质量有了质的飞跃。随后，日本产品开始打入美国市场，并获得了对美国企业的压倒性优势。这个时候，美国人才如梦初醒，日本人用美国人的质量理论杀到自己家门口了！

美国人是因为不重视质量，所以吃了大亏，而韩国人则压根儿没有意识到质量的重要性。长期以来，三星公司以数量而不是质量作为衡量经营水平高低的标准，不断追求规模和产销量上的扩张。这种传统观念一直到李健熙从美国考察回来后，才得到彻底的扭转。

请立刻给我出去

1993 年对于三星来说，是一个非常重要的转折点。那一年，会长李健熙马不停蹄走访了洛杉矶、东京和法兰克福三地，旨在考察三星在当时的销售情况。在此之前，尽管他很清楚，三星的产品与日美企业存在差距，但他万万没有想到，差距竟然会如此之大！

1 月 31 日，李健熙一行 23 人参观了位于洛杉矶的一家电器商场，想看看三星在这个号称世界一流产品竞技场的地方，与通用电气、索尼等著名厂商同台竞技的情况。谁知道，眼前的景象却让他们痛心不已。在商场的显要位置，摆放的全是美国和日本企业的产品，与之相比，三星的产品只能放在偏僻的角落，上面沾满灰尘，显然已经很久没有顾客光顾！李健熙一行被眼前的景象惊呆了，他们不敢相信自己的产品在美国竟然被冷落至此。

他当即指示，从 2 月 18 日起花 4 天时间在洛杉矶世纪广场酒店召开产品评价会议，史称“洛杉矶会议”。在这次会议上，一位负责美国业务的

董事在汇报情况时，将 1992 年出口衰退的原因归咎于其他下属公司。话音未落，平日沉静温和的李健熙突然爆发了。

“请你立刻收拾好东西，给我出去!”

看到一脸愤怒的会长，这位董事顿时静待在原地，不知所措。李健熙再次大喊着说，没有必要再听这样的报告。最终，这位董事不得不怀着惴惴不安的心情离开了现场。

“三星怎么还有这样的董事？现在我们的产品正在跟世界各国的产品浴血竞争，与下属公司合作还来不及，怎么能把责任转嫁给他人?”

洛杉矶会议后，李健熙一行又马不停蹄地赶往东京。由于在美国亲眼目睹了三星产品与其他公司的巨大差距，因此，东京之行被赋予了某种特殊的意义。他一抵达东京，就立刻带领社长团共计 46 人参观了三星位于当地的生产基地和零售商店。不出所料，三星的产品都摆在货架的角落里，仿佛在向消费者展示“还有这么便宜的产品”。

紧接着 3 月 4 日，李健熙召集人马，召开了一次战略研讨会。会上，他开门见山地对所有与会员工说：“我国经济将面临巨大的危机……我们召开这次会议的主要目的是了解三星产品在日本的实际销售情况和地位，同时也想在现场掌握日本竞争力的源泉。”

6 月 5 日，按照原计划，李健熙会长将飞往法国法兰克福，出席三星电子接管德国 WF 公司（主要生产电子管）的仪式。就在临行前的头一天晚上，他将包括福田在内的三四名日本顾问单独叫到房间进行交谈，让他们谈一谈对三星的看法和感受。

一开始，大家都有些犹豫，但经过会长的几次恳请后，就开始毫不掩饰地揭开三星存在的问题。其中，一个名叫福田的顾问还向李健熙递交了一份提前准备好的报告文件。

第二天也就是 6 月 5 日，李健熙在飞往法兰克福的飞机上打开了这份报告。很快，报告中所述的三星的种种弊病，就让李健熙震惊不已。他强忍胸中的怒火，反复看了好几遍，这更加激起了他要打破陷入自满和安逸的旧体制的斗志。下飞机后，李健熙立刻召开会议。

会上，李健熙毫不讳言地批评道：三星公司在欧洲市场上的表现令他感到非常失望。他相信问题的核心在于，产品的质量已经成为制约三星进一步发展的最大瓶颈，为了消除这个瓶颈，三星必须有勇气作出根本性的改变。对此，除了老婆和孩子，一切都要改变！

这一席话揭开了三星新经营运动的序幕，公司的面貌随之发生翻天覆地的改变。后来，人们将李健熙在这次会议上的发言称为“法兰克福宣言”。李健熙在会上反复强调，如果三星不能够着眼于未来，积极主动地寻求改变，那么，迟早有一天会被市场淘汰出局。为了避免这种情况的发生，从现在开始，所有三星人都要抛弃过去以数量为核心的生产观念，转而以质量作为经营管理的核心，以此来提高三星产品在市场上的竞争力。

新经营运动在三星公司的发展历程中具有深远的意义，这不仅是因为这次运动将质量至上的观念深深植入每个三星人的脑海中，更重要的是，它鼓舞了人们的士气，使得他们为了追赶世界先进企业而努力提高产品质量，从而为三星打入高端市场奠定了扎实基础。

质量和产量之比应该是9:1

亚洲金融危机前，韩国经济高速增长，不但国内需求旺盛，出口导向型的经济发展战略也支持了产品的大量出口。在内需和外需的强劲拉动下，像三星这样的韩国大企业根本就不愁销路，只要把产品生产出来，就一定能赚钱。这有点类似于中国前些年的情况。

然而，这种高增长外加出口导向型的发展战略，在给三星带来丰厚红利的同时，也产生了负面影响，三星人因此形成以数量为核心的生产观念。在他们看来，企业要发展，提高销售额，就必须扩大生产规模，抢占市场份额。至于质量，从来不是他们关心的。

这种错误的生产观念给三星带来了巨大的灾难。由于长期忽视产品的质量，三星公司的产品在品质上存在先天不足，结果在欧美市场上沦为廉价货，只能摆在一些档次低的商场出售，而且位置偏僻，常年无人问津。

这不但影响了销量，也损害了三星的品牌形象。

美国之行让李健熙很吃惊，也很痛心，他当即决定，要抛弃以前那种数量至上的生产观念。在东京会议上，李健熙花了整整 9 个小时的时间来强调：产品质量是比产品数量更为重要的企业竞争力标准。他反复告诫三星的员工，务必要根除过去那种“大量生产压倒一切”的传统经营观念，切实将产品的质量放在生产经营的第一位，给予高度的重视。

过去的三星公司不但在生产上以数量为中心，就连员工的业绩评估体系都是以数量为基础的，员工和企业的业绩如何，65% 看产品产量，只有 35% 看产品质量。这种质量与数量本末倒置的做法严重危害了三星公司的产品品质。为了纠正这种错误认识，李健熙在各种场合向下属强调：“质量和产量的重要性之比应该是 9∶1，有时候甚至要达到 100！”

在李健熙看来，与其让工厂制造出大量的劣质产品，最后在市场的压力下被迫进行降价处理，还不如暂时舍弃眼前的利益，压缩生产规模，努力提高产品质量，从而以质量求得生存，以质量求得声誉。让李健熙尤其感到担忧的是，随着中国等新兴市场的崛起，三星公司赖以生存的低成本优势将会消失殆尽。在这种情况下，如果三星不能够在产品质量上胜过竞争对手，那么，不但成为全球超一流企业的梦想会变得遥遥无期，恐怕连生存都会成为一个大问题。所以，三星公司除了进行彻底的变革外，再没有其他的选择和出路。

为了彻底消除质量隐患，李健熙甚至提出“视不合格产品为癌症”、“视不合格产品为敌人”、“视不合格产品为罪恶之缘”三大口号，以此来表明三星与过去那种数量至上的生产观念决裂的决心，让三星从此走上以质量取胜、不断提高企业声誉的良性循环之路。

烧毁残次品，树立质量观念

如果说新经营运动的形式是变化和改革，那么，其内容就是提高员工、产品，乃至经营管理等各方面的质量。

法兰克福宣言后，重视产品质量的观念似乎已经深入人心，但对数量的追求依然是质量管理的绊脚石。就在宣言发表后几天，李健熙将10余人的社长团叫到自己的房间，问他们对自己的演讲内容有何想法和意见。对此，秘书室室长李洙彬说出了自己的想法。

“会长，我们还不能放弃数量，质量和数量是一块硬币的两面。”

不单李洙彬，社长团的几乎所有人都有过这样的想法。李健熙听到这番话，禁不住将手上拿着的茶匙狠狠地摔在桌子上，然后突然站起身，踢开门走了出去。

这次谈话让李健熙认识到，数量观念在三星人的心中是多么的根深蒂固，对数量的追求依然是质量管理的绊脚石。因此，有必要给所有员工好好上一堂生动的质量课。

1994年3月9日，天阴沉沉的。在三星电子龟尾工厂的操场上，公司高管们一脸凝重地坐在椅子上，头顶上的横幅写着：“品质是我的人格，我的自尊心！”台下，2000多名三星员工站好了队，头上系着“确保品质”字样的头带，所有人的表情都非常严肃。

在空旷的广场上，堆满了残次品，这些产品有的是生产线上的残次品，有的是用户退回来的问题产品，从手机到微波炉、从冰箱到电视机，一应俱全。

此时，李健熙缓缓走到操场中央，当着所有人的面，举起手中的火把，点燃了这些残次品。刹那间，价值500亿韩元的产品全部变成了灰烬。人们眼睁睁地看着自己生产出来的产品，在熊熊烈火中灰飞烟灭，其内心的痛苦可想而知。

这次烧毁残次品的仪式给长期信奉数量至上观念的三星人上了生动的一课。大火拷问着每个三星人的良心，他们为给顾客提供了残次品，同时也为给企业造成了损失而感到深深的自责。这次质量洗礼让三星人不断反思自己的过去，端正对质量的态度。从那一刻起，质量至上的观念就开始在每个三星人的头脑中落地生根，并逐渐成为他们工作中的行动准则。

三星人焚烧问题手机的举动，很容易让我们联想到海尔怒砸问题冰箱

的故事。同样是面对日益严重的质量问题和企业生存的危机，同样是一位魄力非凡的领导，同样是面对所有的员工，张瑞敏和李健熙的举动惊人的相似。唯一不同的是，张瑞敏挥舞的是大锤，而李健熙举起的是熊熊烈火。两位领导者用相似的举动来宣誓自己对产品质量的高度重视。

在焚烧问题手机的同时，三星公司高层还下达命令：召回所有存在质量问题的产品，同时所有质检不合格的产品一律销毁，绝不允许它们流向市场，损害消费者的利益。这与很多厂家对质量问题遮遮掩掩、极力推脱责任的做法形成鲜明对比，也让我们见识了三星人的执著和倔强。这种颇具韩国之风的倔性，让他们可以为了实现目标而不惜一切代价。

不过，三星人也明白：烧毁或召回问题手机只是解决质量问题的第一步，要想彻底解决质量问题，让消费者喜欢自己的产品，就必须从源头上堵住劣质产品，用心打造出质量过硬的产品来。为了实现这一目标，他们开始在产品测试过程中下工夫，严格把关。

以手机为例，它的最大特点是顾客对通话质量要求很高，这也是他们选择手机的重要标准。但另一方面，决定手机通话质量的因素却很复杂，不同环境下测试出来的结果可能千差万别，很多厂商对此很头疼。针对这种情况，三星公司的做法是：在极其恶劣的环境下测试手机质量，目的是保证三星手机即使是在这样恶劣的环境下，也照样能够正常通话。为此，三星人还给他们的手机取了个非常酷的名字——Anycall。意思是说，无论任何时间任何地点都能正常通话的手机。有了这么酷的名字，难怪该手机一上市就受到热捧。

在高标准的质量测试下，三星手机的品质得到迅速提升，用户满意度也不断攀升，很多顾客都反映三星手机的质量让他们很放心。有韩国消费者向人们描述了自己的经历：有一次，他不小心将手机从二十多层的高楼上摔落下来，本以为肯定报废了，结果却发现手机依然能够拨通！这绝不是例外，根据德国权威杂志《连接》的调查结果，在诺基亚、三星、摩托罗拉、爱立信等几大品牌中，三星手机的返修率是最低的，也是质量最可靠的。

实行生产线停止制

20 世纪初，生产线的引入极大地提高了福特汽车的生产效率，大规模制造在人类的历史上首次成为可能。在那以后，这种先进的生产方式就被广泛运用到各个领域，给很多企业带来了丰厚的回报。但是，这种以大规模、低成本为特征的生产方式也存在致命的缺陷，即在生产过程中，各环节必须协调一致，一旦某个环节出现问题，整条生产线都会受到影响，甚至导致停工，从而给企业造成损失。正是基于这个原因，很多企业即使在生产中发现质量问题，也不愿停下生产线进行检修，以避免停工造成的损失。这些企业把解决质量问题的希望寄托在出厂前的检验环节上，可那个时候残次品已经产生，无法挽回了。

对此，三星公司有着截然不同的观点。在会长李健熙看来，尽管生产线暂时关闭会给企业造成损失，但与产品质量相比，这点损失算不了什么。更何况，一旦产品在某个环节出现问题，缺陷就会一层层往下传递，越往后，问题越严重，解决起来的代价也就越大。与其将问题压到最后，不如在萌芽状态将其消灭，这样既能把损失降到最低，同时也保证了产成品的质量。基于这样的理念，三星公司毅然在生产过程中引入生产线停止机制。

所谓生产线停止机制，是指在生产过程中，一旦发现不合格品，整条生产线就会马上停止，直到不合格品得到报废处理，并消除所有不良因素后，才继续生产。这种机制最早起源于日本丰田汽车公司的精益生产方式，该方式强调对生产过程进行全程控制，力求通过保证每个环节的工作质量来保证产品的质量，而不是相反地，通过出厂前的质量检验来找出隐藏的产品缺陷，控制产成品的合格率。由于该机制能够在第一时间消除大部分的隐患，所以它能够最大限度地避免因为产品质量问题而给企业带来巨大的损失。

三星公司之所以采取这项战略性的革新措施，主要是因为 1993 年的洗

衣机事件。那年的6月5日，李健熙会长正要离开羽田机场的时候，收到了一盘由三星秘书室内部广播组制作的录像带。这是一盘生动记录三星洗衣机组装过程的录像带，长达30分钟。

录像带上记录了令人震惊的一幕：在洗衣机的生产车间，有一台洗衣机上盖开关部分的塑料部件稍微大了一点，导致最终无法安装。照理说，应更换模具重新生产。然而，车间的工人却若无其事地用刀削掉了2毫米左右后，继续进行组装。他的理由是，由于订单太多，需要加紧生产。如果重新设计上盖部分，重新制作模具，时间上肯定来不及。更令人吃惊的是，当该员工有事离开时，其他岗位的员工就紧急上岗削塑料，丝毫没有介意和羞愧。

李健熙顿时就怒了，他立刻打电话给身在首尔的秘书室次长李学洙："从现在开始，把我的话录下来！我强调了那么多的质量经营，结果就是这样吗？这些年我都一直在强调，结果却仅仅是这样吗？让各位社长全都到法兰克福集合吧。从现在开始，我要亲自上阵。"

洗衣机事件后，三星立刻在全公司范围内实施生产线停止机制。该机制的引入从一个侧面反映出三星对于精益生产体系的不懈追求。在该体系的作用下，三星公司的整个生产流程都置于一种自动化的状态，这不但体现为生产作业的自动化，还体现为一旦发现问题，生产线将会自动停止的纪律约束。从这个意义上讲，生产线停止机制就是一种生产自律机制。

将质量第一观念落到实处

说起三星公司对产品质量的关注，1978年是个重要的分水岭。那一年，三星人第一次成立了专门负责质量管理的部门——全面质量控制部，由此拉开了质量管理的序幕。

从那以后，三星公司一直致力于产品质量的改进工作，他们以完全开放的心态，积极吸纳世界上各种先进的质量管理原则和方法。1993年，三星公司在参照美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、国际标准化组织等质

量标准的基础上，结合实际生产过程，制定了自己的质量大奖——三星质量奖，以此来督促并鼓励相关的生产部门不断提高产品质量。

不过，三星公司真正开始重视质量问题，并采纳先进的质量管理原则和方法，则是李健熙美国之行和金凯顺上任之后的事情。如果说，李健熙的美国之行让三星人彻底从数量至上的错误观念中觉醒的话，那么，金凯顺的上任则为三星公司真正开始将质量管理工作落到实际行动中起到了决定性的作用。

在加盟三星公司前，金凯顺为施乐公司工作了 31 年，并在 1989 年获得美国国家质量大奖，可谓功勋卓著。这段宝贵的经历为他日后全面负责三星的质量管理工作奠定了基础，尤其是施乐公司通过质量概念来提升领导者能力的方法更是深深影响了他的观念。

2001 年，刚刚上任不久的金凯顺就拜访了位于威斯康星州的美国质量协会。在那里，他为三星公司未来的质量管理水平指明了方向，即在产品质量上赶上甚至超越索尼公司的水平。为了实现这一宏伟目标，金凯顺带领三星公司开始了大规模的学习与实践过程。他们以施乐公司和西屋电气为学习标杆，广泛采纳世界上最先进的质量原则和方法，例如：

客户满意度管理中心 该方法以提高顾客满意度为重点，通过组建各种客户满意度小组来具体负责产品质量以及可靠性的管理。客户满意度小组在调查的基础上，定期对每种产品的质量状态进行详细的评审，并给出最终的评估报告。三星公司就是通过建立客户满意度管理中心来维持顾客的满意度，并将其提高到一个预期的水平上的。

六西格玛管理 该方法最早由美国摩托罗拉公司提出，后来在韦尔奇领导下的通用电气公司得到发扬光大。从字面上理解，六西格玛其实就是一个质量控制标准，即把残次品的比率控制在百万分之三点四以内。三星公司通过实施六西格玛管理，提高了员工对产品质量的认识深度，促使他们将六西格玛管理的思想深入贯彻到自己的实际工作中去。

PDCA 循环 最早由质量管理大师戴明提出，因此又称为戴明环，其中 P 代表计划（Plan），D 代表执行（Do），C 代表检查（Check），A 代表

行动（Action）。实际上，PDCA 循环是开展任何工作都必须经历的四个阶段，它的核心思想是通过不断地循环来彻底解决存在的问题。每循环一次，就能解决一部分问题，产品质量也就得到进一步的提升。如此反复进行下去。三星公司通过 PDCA 循环方法来保证产品质量的持续改进。

质量功能展开（QFD） 即 Quality Function Deployment，这是一种以市场或者顾客需求为导向的质量计划方法，通过将顾客需求进行逐层分解，并在加权评分的基础上来决定关键技术，寻找瓶颈技术问题，确定产品研发、质量改进的关键环节和关键工艺，从而使得产品的全部开发、研制活动能够与顾客的实际要求紧密联系在一起，进而增强产品在市场上的竞争力。该方法最初诞生于日本企业，后来因为全面质量管理方法在全球范围内的广泛应用而得以流行。三星公司通过实施质量功能展开，使得自己在产品设计阶段就能够最终确定生产过程中的质量控制要点，从而有效降低了新产品生产初期出现大量残次品的概率。

能力成熟度模型（CMM） 即 Capability Maturity Model for Software，最早于 1986 年由卡内基·梅隆大学为满足美国联邦政府评估软件供应商能力的要求而开发，1991 年推出 CMM 1.0 版。自从诞生后，CMM 一直备受世人关注，已经在很多发达国家的企业里得到广泛应用，并逐渐成为衡量公司管理水平的重要因素，以及产品质量改进过程中的工业标准。该模型的作用在于，它能够将质量改进的过程置于一种成熟、有纪律的状态下，使其在成本和进度等条件的约束下，最大限度地提高产品的质量。与 ISO 9000 相比，CMM 更加细致，也更有针对性。三星公司通过能力成熟度模型的应用来加强对产品生产过程的控制。

全球地区信息采集系统 该信息采集系统的作用在于，它能够广泛收集三星公司在全球各地分公司和机构的产品质量信息，在此基础上生成全面的质量信息报告，从而为公司总部提供相关的统计数据，以便针对不同地区进行相应的质量分析和不良品分析，并提出最终的解决方案。

引入国际通行的质量标准 长期以来，三星公司将自己定位为一家国际化的大公司，从一开始，他们就力求在质量标准上与国际一流公司保持

一致。为此，他们在自己的质量奖中引入美国质量协会和国际标准化组织关于质量标准的定义，并将之贯彻到实际生产中，以国际化的标准来要求自己。

此外，随着局域网和因特网的发展，三星公司还借助互联网的力量来改善产品的质量。例如，公司为所有质量工程师提供了网上培训课程，让他们可以通过网络教学等多种新兴的途径来提高自身的质量意识和质量知识。而在公司的局域网内，三星还对所有员工进行有关客户满意度方面的教育与培训，积极引导他们增强自身的客户服务意识。

众多质量管理原则和方法形成一个立体的、全方位的质量保障体系，推动三星公司不断改进产品质量水平，由此带动公司品牌价值的节节攀升，并屡屡创出新高。

建立客户满意度管理中心

人类对质量概念的认识大体上经历了三个主要的阶段：狭义质量阶段、广义质量阶段和全面质量阶段。20 世纪 90 年代前，人们对质量的认识相对比较狭窄，主要考虑的是实体产品的质量，强调的是质量的符合性。后来，人们提出了广义质量的概念，在原有狭义质量概念的基础上增加了工作质量方面的要素，用以强调质量的适用性。这两种质量概念有个共同点，即它们都是从企业的角度来定义的，而不是站在顾客的立场上，从他们的实际需求出发来定义产品的质量。因此，这两种质量概念都有一定的局限性。

20 世纪 90 年代后，随着市场环境的变化以及“以顾客为中心”的经营理念开始得到企业界的广泛认同，人们对质量的认识显然已经滞后于市场环境的发展。在这种情况下，以瑞典著名管理学家雷纳特·桑德霍姆为代表的一些学者提出了全面质量的概念。他们从市场和顾客的角度出发来定义质量，强调质量的定义应该以满足顾客的需要为最终目标。从该定义的内容上看，它涵盖了产品质量、价格、服务等全方位、多层次的顾客需

求，从而为企业制定完善的质量经营战略和目标计划奠定了基础。

三星公司对质量的定义，就是在这个新概念的基础上提出的，他们以提高顾客满意度为质量工作的重心，专门成立了客户满意度管理中心（CSMC），负责公司的整体质量战略以及三星在全球范围内的客户满意度项目运作。从其承担的职责和权力看，CSMC 完全是一个独立运作的部门，因为它不隶属于公司内部的任何其他部门，而是直接向执行总裁和副董事长汇报工作。这样的组织设置给了 CSMC 很大的权力空间和运作自由，使得它可以不受干扰地监督相关部门，督促他们改善质量工作中存在的问题。

CSMC 主要的工作职责就是定期对每种产品进行质量方面的评审，范围涉及三星公司生产的所有产品。之后，CSMC 的工作人员会将每种产品的最终评审结果汇总在一起，进行各个部门之间的横向比较，从中挑选出质量工作开展得比较好的部门，授予他们三星质量奖，以资鼓励。作为 CSMC 的辅助机构，三星公司还在每个产品部门分别设立了各自的客户满意度小组，让他们负责监督并管理本部门的产品质量和可靠性，并且针对 CSMC 提出的建议采取相应的改善措施，保证质量改进工作执行到位。

质量培训计划

为了进一步提高各级员工的质量意识和素质，进而推动公司整体质量工作的顺利展开，CSMC 还专门按照公司的质量方针开发了一系列相关的教育和培训课程，组织各部门的员工进行学习。这也是 CSMC 的工作职责之一。在培训课上，来自公司各部门的员工将接受有关产品质量和可靠性方面的咨询服务。当然，培训的重点对象还是直接与客户接触的服务人员以及质量工程师。

根据顾客接触点理论，在与顾客接触的任何一个界面上，都是企业塑造自身形象的机会。从这个意义上讲，在顾客服务过程中，没有任何事情是小事，所有的细节都可能演化成大矛盾、大危机。正因为如此，很多大公司都非常重视对顾客接触点的管理。例如，IBM 公司就曾经针对顾客接触点开发了一套名为《关键时刻》的著名课程，旨在强化公司员工对顾客

服务工作的重视；惠普公司曾经将所有的服务环节分解为100个关键点，以此来加强对这些用户界面的管理。在三星公司看来，要想管理好这些顾客接触点，首先必须拥有一大批服务意识好、具备专业质量知识的服务人员，以便为顾客提供更加优质的服务。为了实现这一目标，三星公司从一开始就非常重视对一线服务人员的培训。

例如，三星人力开发院专门针对一线服务人员组织了很多有关客户服务的知识讲座，让他们可以在那里接受优质服务的教育和熏陶，提高他们的服务质量意识和服务能力。新罗饭店（隶属于三星集团）是三星公司重要的培训基地，除了正常的营业外，其还肩负着为三星生命、三星证券以及三星信用卡等分公司的员工进行礼仪培训的重任。

之所以为服务人员开发这么多课程，是因为三星公司的高层始终有个坚定的信念：只有服务人员的质量意识和质量知识提高了，他们才会在工作中自觉地遵守公司的质量原则，从而促进工作质量和产品质量的提高。

质量工程师的岗位职责与客户服务人员的岗位职责有着很大的不同，前者主要负责为相关部门及其员工提供质量方面的技术支持，因此在专业技术知识上的要求要比客户服务人员高得多。为了提高这部分员工的专业技能水平，三星公司每年都会对部分质量工程师进行短期的培训。每一名工程师都必须参加质量考试认证，获得合格证书以后方能正式上岗。对于新入职的质量工程师来说，他们在入职培训时就必须接受全方位的质量培训。

由于长期对质量工程师进行培训，三星公司内部涌现出了一大批优秀的质量人才，而且这支队伍还在不断壮大。在韩国，三星拥有的高级质量人才的数量无人能敌，无论是在美国质量协会颁发的注册质量工程师方面，还是全国注册可靠性工程师方面，三星公司都独占鳌头。另外，三星公司还准备在内部培养一些注册质量审核员，由他们来负责公司内部的产品审核工作，有效执行公司产品的审核方案，最终确保质量管理体系的实施。

除了服务人员和质量工程师外，普通员工也被要求接受质量管理方面

的培训，尤其是六西格玛质量培训课程。根据最新的统计，截至目前，已经有超过 1 万名三星员工参加过此类培训。在他们中间，有 22 人最终成为顶级黑带大师（MBB，Master Black Belt），400 人获得黑带（BB，Black Belt）资格证书，多达 2420 人成为绿带（GB，Green Belt）人员。值得一提的是，包括李健熙在内的所有三星高层都接受过六西格玛方面的质量培训。他们的举动鼓舞了三星人对质量的热情。

随着越来越多的人接受培训，三星公司的产品质量获得了持续的提升，顾客满意度也节节攀升。鉴于这些成绩，韩国工业和能源部（MO-CIE）为三星公司颁发了优秀客户满意度奖，以表彰他们长期以来在产品质量以及客户满意度方面的不懈追求。

顾客新权利运动

为了提高顾客满意度，三星公司还专门针对顾客购物过程中存在的问题制定了许多方便顾客的售后服务政策，解除他们购买产品的后顾之忧。例如，三星公司向顾客承诺：在购买产品之后如果发现质量问题，可以随时向三星公司反映，而客服部门必须在 24 小时之内给予顾客满意的答复，并且为他们制定完善的解决方案，直到所有的问题得以解决。

在产品保修期的问题上，三星公司更是作出了很多有利于消费者的让步。会长李健熙亲自带头在公司内部发起了一场声势浩大的顾客新权利运动，其目的是向顾客让渡部分利益，以保证他们的长期权益不会受到侵害。例如，他们将很多产品的无偿保修期从 1 年延长到 2 年，并且保证在产品卖出后 6 个月内，如果顾客在使用过程中对产品的质量感到不满意，可以到三星公司的服务部门去申请享受无偿更换新品的服务。这项政策会给企业带来很大的负担，因为一旦将产品保修期延长 1 年，那就意味着三星公司不但要为顾客额外提供一年的售后服务，同时还要储备更多的维修备件，这将占用大量的周转资金。

尽管如此，三星公司还是义无反顾地向顾客让利，这一行动赢得了顾客的欢迎。有数据显示，三星公司的产品在韩国国内的顾客满意度指数高达 72%，雄踞各大企业榜首。

推行六西格玛管理

六西格玛（6σ）管理最早诞生于20世纪80年代末90年代初的摩托罗拉公司。当时，日本企业凭借物美价廉的优势横扫北美市场，摩托罗拉深受其害，在日本企业的打压下，市场份额急剧下降，公司经营一度陷入危机之中。为了彻底扭转这种被动挨打的局面，摩托罗拉公司的高层管理人员开始对自己的质量管理工作进行深刻的反思。

1987年，当时担任摩托罗拉通信部门负责人的乔治·费希尔提出了一种全新的质量管理方法，也即六西格玛管理方法。后来，在公司董事长兼首席执行官鲍勃·高尔文的大力支持下，六西格玛管理方法在摩托罗拉公司内部得到全面推广，并且屡屡收到奇效。数据显示，1987—1997年，也就是摩托罗拉开始实施六西格玛管理的头十年间，公司的总销售收入增长了近5倍，而每年的利润增长率更是高达20%！这一骄人的战绩让很多公司对六西格玛管理方法产生了关注，其中就包括美国的通用电气公司和韩国的三星公司。时至今日，六西格玛管理俨然已成为众多企业改善产品品质的一把利刃。

通俗来讲，六西格玛管理就是在生产或者服务过程中，将100万件产品中出现残次品的频率控制在3.4次以下。换句话说，产品的合格率要达到99.9997%以上。其中，希腊字母σ在统计学上代表标准差，表示与平均值之间的标准偏差。六西格玛管理的特点在于，它强调的是客观数据与事实。这是一种建立在测量、试验和统计学基础上的现代质量管理方法，其精髓在于为企业制定一个不断进取、追求卓越的奋斗目标。从这个意义上讲，六西格玛管理方法已经不是一种普通的质量管理工具，而上升到一种企业经营哲学的高度。

三星公司对六西格玛管理方法的关注始于1993年的新经营运动，这场运动掀起了三星人对质量经营的狂热。从那以后，三星公司就不断吸纳世界上各种先进的质量管理技术来提高自己的质量管理水平。尤其是金凯顺

上任后，三星公司的质量管理工作更是取得突飞猛进的发展。2000 年，作为三星公司主体的三星电子在集团内部率先开展了一场声势浩大的六西格玛运动，并且很快取得显著的成绩。在一次庆功宴上，李健熙将三星公司重新崛起的原因归结为六西格玛质量管理的力量。由此可见，他对六西格玛方法的重视程度。

培训六西格玛管理人员

三星公司对六西格玛质量管理的关注和应用首先体现在建立与六西格玛管理相关的人力组织并且对相关人员进行质量培训的举动上。通常情况下，参与六西格玛管理项目的员工会被分为倡导者、黑带主管、黑带、绿带以及白带等几个不同的级别。他们将分别承担不同的工作职责。三星公司就是在这个基础上建立起相应的六西格玛人力组织的。

倡导者　一般由公司的最高决策者担任，主要负责六西格玛项目的导入工作，此外，还负责在职权范围内充分调动整个公司的资源，以保证六西格玛项目的顺利进行。在三星公司，所有的总裁和首席执行官都必须接受六西格玛方面的培训，以堪当质量管理的重任。

黑带主管　六西格玛项目的实际负责人，主要工作职责包括项目的组织、人员的培训、资源的协调、进度的跟踪等，同时还负责挑选、培训和指导黑带员工。从这个角度来看，他们的工作性质更偏向于管理。一般来说，黑带主管都是由各个部门的主管来担任。

黑带　实施六西格玛项目的中坚力量，他们有扎实的专业知识，承担本部门的重大课题，并且负责培养低一级别的绿带人员。通常来说，黑带的工作并不固定，有可能在完成几个项目改进后就被转换到别的部门去了。然而，有了黑带的经历，将会在以后的职业生涯中受益颇多。现实中，很多的黑带主管和各级领导都是从黑带人员选拔上去的。

绿带　属于六西格玛项目的基层力量，他们一般由各级管理人员组成。这些人能够熟练地运用流程分析工具来改进本职工作，并且结合自己的本职工作来实施小范围的六西格玛项目。必要时，他们将作为重要的辅助力量来支持黑带完成改进项目的工作。按照三星公司的规定，凡是班组

长以上的管理人员都需要获得绿带资格。

白带　三星公司对所有在职员工的基本要求。也就是说，如果想成为一名合格的三星人，首先必须参加六西格玛方面的知识培训，而且还要通过相关的考试认证。

为了顺利推动六西格玛项目，三星公司投入大量资金来培养黑带人员，以增强六西格玛项目实施的中坚力量。与此同时，还在上述人员的资格认定上采用美国质量协会（American Society of Quality，ASQ）的标准，即必须参加 ASQ 的等级注册考试，获得证书后才能得到公司的认可。

通过培训，越来越多的三星人获得了与六西格玛相关的等级资格证书，他们积极投身到质量管理的工作中去，带动公司质量管理水平的提高。如今，六西格玛已经成为三星人工作中的通用语言，那些不懂六西格玛术语的员工将很难适应这里的同事和工作岗位。

接受 SBTI 公司的培训

为了提高六西格玛项目的执行效率，不断向国际上的通行标准靠齐，三星公司还重金聘请世界上最著名的六西格玛培训与咨询机构——SBTI 公司来担任自己的项目顾问。SBTI 公司的创始人是有着“六西格玛教父”美誉的史蒂夫·金克拉夫博士。金克拉夫早年曾在摩托罗拉、ABB、联合信号等公司负责过六西格玛项目的具体实施工作，均取得不俗的战绩。后来，他凭借自己在六西格玛管理上的丰富经验和超凡才识创立了 SBTI 公司，专门为不同企业提供六西格玛方面的培训和咨询服务，同时还负责编写与六西格玛培训相关的教材。到目前为止，摩托罗拉、通用电气等大公司都已成为 SBTI 公司的主要客户。

三星公司是一家有着明确的商业目标的公司，这也是他们能够从六西格玛项目的实施过程中获得巨大的财务回报的原因之一。与此同时，SBTI 公司自创立以来，一直强调实施六西格玛管理的财务成效，他们认为，如果六西格玛项目的实施无法增加企业的每股收益，那么，该六西格玛项目就不能视为是成功的。正是这种理念上的共鸣使得两家公司一拍即合，项目的实施也因此获得了巨大的成功。在 SBTI 公司的帮助和咨询下，三星公

司的财务回报在短短两年内就增加了 86 倍，这一数字也创下至今仍然难以超越的纪录！

六西格玛管理与 TPM 的有机结合

事实上，早在实施六西格玛项目之前，三星就尝试过很多质量管理技术，其中较为著名的是 1988 年开始推行的全面生产性管理（Total Productivity Management，TPM）。该质量方法倡导全员参与，即通过组成不同的创新小组来进行创新。这是一种自上而下的全员实施保障体系，强调在各个生产环节上进行持续的改善，积少成多，最终实现整体飞跃。二十多年来，尽管三星在实施 TPM 的过程中遇到了异常艰苦的条件，但不可否认的是，TPM 也取得了非常好的效果。

三星公司在实施六西格玛项目时遇到了一个新的问题：六西格玛项目如何与原有的质量技术相互协调。对此，他们的做法是尽量在两种技术间进行有机的整合，通过取长补短来发挥各自的优势。举个简单的例子，六西格玛和 TPM 各有优点：六西格玛的优点是严谨、科学，这个特点正好可以弥补 TPM 效率低下的缺陷；TPM 的优点是在长期的实施过程中积累了很多班组活动经验，可以作为六西格玛项目组织过程中的有益补充。总之，六西格玛方法和 TPM 之间能够有机结合，因为它们的目标都是改善三星的质量管理水平。

人人讲质量、个个重质量

管理学上有个著名的木桶理论，说的是木桶能装多少水，不是由最长的那根木板决定的，而是由最短的那根木板决定的。用这个理论来说明质量管理中人人参与的重要性再恰当不过。一件产品，从原材料的采购到生产加工，再到最后完工出厂，期间需要经过许许多多的生产环节，而这些环节前后衔接、一环扣一环。一旦某个环节或者某个员工掉链子，不但会影响到下一环节的正常运作，而且还会造成整个生产线的质量水平下降。

因此，对企业来说，如果要保证产品质量符合消费者的要求，就必须在生产过程中向员工灌输全员参与的意识，让他们把提高产品质量当成自己的事情来完成。只有这样，质量管理工作才会有坚实的基础。著名质量管理大师爱德华·戴明在全面质量管理（TQM）思想中也一再强调全员参与的重要性，甚至将其视为 TQM 的四大原则之一。

三星公司对全员参与质量管理的理解是，要在公司内部形成一种人人讲质量、人人重质量的氛围。之前，烧毁问题手机的举动曾给每位员工上了一堂生动的质量课，也给他们留下了深刻的印象，但三星公司的高层显然并不满足，他们知道要把质量至上的观念植入每位员工的头脑里，仅靠烧毁几件产品是远远不够的，三星必须做好长期、彻底的准备。基于这样的考虑，李健熙开始采取不同的方法来增强员工对质量管理的责任意识。

与员工促膝长谈

为了加深管理者和基层员工对质量的认识，李健熙首先采取一种以沟通来促进理解的举措。具体做法是，将总裁秘书处近一半的精兵强将派到各下属子公司去，与那里的管理者和员工进行面对面的交谈，共同探讨他们对产品质量的理解。由于秘书处的员工平时大部分时间都在高层领导之间活动，非常熟悉公司的战略规划和整体经营状况，因此派他们去传达上级的精神再合适不过。与此同时，李健熙本人也在自己精力允许的情况下，与公司内部大约 1800 多名高级管理人员进行了多次富有成效的促膝长谈，详细了解他们心中的想法，并帮助他们深入理解产品质量的概念，共同商讨提高产品质量的对策。

与此同时，李健熙还命令下属将所有关于“质量第一”的思想都整理出来，制作成录像带和录音带，每天早晨上班时组织员工观看，让他们学习质量管理的精髓，加深对产品质量重要性的认识。这些录像带和录音带的长度加起来足足有 1000 多个小时！所谓天道酬勤，经过长期的宣传和培训，三星公司终于在组织内部孕育出一种“人人讲质量、个个重质量”的良好风气。在这种风气的熏陶下，很多员工彻底抛弃了“以数量为中心”

的生产观念，坚持按照较高的标准来严格要求自己，自觉恪守“质量至上”的工作准则。

把错误变成财富

尽管经典的质量管理理论告诉我们，保障产品质量的关键在于事前预防，但谁也无法保证自己生产出来的产品百分之百合格，即使是在六西格玛标准下，出现残次品的概率也会维持在百万分之三点四左右。虽然这是一个小概率事件，但它对产品质量造成的影响同样不可忽视。著名哲学家卡尔·波普尔曾经指出，人的认识和知识是可错的，因此，问题的关键在于是否能够通过尝试来“从错误中学习”（即试错法）新的知识。按照这种逻辑，既然生产过程中的错误无法完全避免，那么，对于企业来说，最重要的就是如何正确地对待生产线上产生的残次品，而不是产生残次品这个事实了。

对此，李健熙有着非常深刻的认识。他认为，三星应该“把错误变成财富”，而不是把错误当成自己的敌人。他要求生产线上的员工一旦发现残次品，必须将它的产生过程从头到尾记录下来，然后对所有可能的原因进行详尽的分析，直到找到问题的根源为止。之所以要这么做，目的是让每一位员工学会从已经产生的错误中不断吸取经验和教训，以防止类似的错误再次发生。为了避免有些员工因为害怕承担责任而虚报产品的质量信息，李健熙一再强调：“任何隐瞒错误的行为，都是不可饶恕的。”这句话向所有人传递了一个明确的信号：要以积极的心态来对待已经发生的问题，消极隐瞒绝不是解决问题的最佳方案。

实行走动式管理

虽然残次品是在生产线上产生的，与一线生产员工的关系最为密切，但正像质量管理大师戴明指出的那样，产品质量的改善是一个全面的过程，而不是某个部门的事情，它需要有管理层的领导和推动方可见效。因此，作为质量改进计划的倡议者和发起人，企业的各级领导必须承担起自己应该承担的责任来，积极主动地参与到质量改进的过程中去。

为此，企业的领导不但要能够制定相关的质量战略，还要能够主动地走出办公室，到生产的第一线去，多与基层员工进行沟通，与他们并肩作战。事实上，这也是近年来在西方企业中非常流行的走动式管理的思想精髓。具体的做法是，企业的负责人到基层去体察员工的民意，了解他们的实际情况，与下属共同奋斗、创造良好绩效。

世界上许多著名大公司的领导者都是走动式管理的忠实执行者，三星公司的会长李健熙也不例外。尽管他平时总喜欢一个人待在办公室里，安静地想问题，可一旦有需要，他就会亲自前往生产现场，对新产品的各项性能进行测试，第一时间了解生产线上的质量信息。这样做不但能够及时掌握相关的质量信息，同时也鼓舞了基层员工的士气。

所谓上行下效，榜样的力量往往不可估量。李健熙不但在日常工作中亲力亲为，实行走动式管理，同时他也要求各个部门的负责人不要整天宅在办公室里，要主动走出去，到基层去了解下属的实际需要，以及相关的质量问题，从而掌握第一手的决策信息。

事实证明，走动式管理不但有利于管理层与基层员工保持融洽的关系和目标的一致性，还能尽早发现各种质量隐患，将质量问题尽可能消灭在摇篮中，从而减少企业损失。

第 6 章　完备齐全的研发设计

“我相信，三星公司能有今天主要是因为有技术作为后盾……只要一有时间，我就会到先进的西方国家去学习，向他们的技术人员请教，然后再传授给我们的技术人员。”

——李健熙

一家公司如果有一种或者几种产品排名世界第一也许不足为奇，但是，如果有近 20 种产品排名世界第一，那就非同寻常了。在中国，没有一家企业能做到，而三星做到了。令人惊讶的是，就在十多年前，三星还是一家只会模仿的韩国企业，如今却已成为全球最具创造力的跨国公司之一。过去十年来，三星在美国申请专利的数量不断攀升，从 2003 年的 1313 件增加至 2012 年的 4894 件，排名世界第二。与此同时，他们还频频在国际研发和设计大奖上摘得桂冠，并连续多年成为美国工业协会年度工业设计大奖上的主角。

如今的三星公司，早已摆脱昔日在欧美国家消费者心中的劣质形象，凭借出色的产品研发和设计能力，连续多年在液晶电视、智能手机、存储芯片等市场上牢牢占据第一的位置。

那么，是什么力量让三星的技术实力在短时间内实现质的飞跃，从一个跟随者转变为领跑者的呢？究其原因，主要归功于会长李健熙技术至上

的战略思想。

正是在这种思想的指引下，三星公司充分结合企业的实际，不断探索新的经营理念和促进创新的方法，最终形成了以六西格玛和 TRIZ 方法为基础的完备的研发创新体系。正是在这种思想的指引下，三星公司以赌徒般的心态，每年将销售额的 8% 投入研发和设计，不断提高自身的技术实力和产品设计能力。仅 2012 年就高达 107 亿美元，排名世界第二。

为了提高设计能力，他们在公司内部发起一场声势浩大的设计革命，从 IBM 公司请来著名设计神童汤姆·哈迪为自己开阔眼界，努力学习西方先进技术和设计理念。

为了积累技术实力，他们兴建各种研发和设计机构，例如三星综合技术院、三星创新设计实验室、三星创意学院等。这些研发和设计机构，不但帮助三星公司吸引到大量优秀的技术人才，同时还使得三星与国外先进的研究机构建立起联系，从而更好地跟踪世界上最前沿的技术领域和方向。除此之外，他们还不惜重金从国外聘请专家和学者来韩国给自己的研发人员讲课，开拓他们的思路，让他们与传统思维彻底决裂，不断提高他们的创造力。

正是有了这样的投入，三星公司的技术实力才能在短时间内得到大幅提升。

引入 TRIZ 方法

TRIZ 是俄语的英文音译缩写，英文全称是 Theory of the Solution of Inventive Problems，直译过来就是发明问题解决理论。

TRIZ 理论由苏联发明家阿奇舒勒创立。1946 年，阿奇舒勒在处理世界各国发明专利的过程中，思考了这样一个问题：当人们进行发明创造或解决技术难题时，是否有可以遵循的科学方法，从而迅速地实现新的发明创造或解决技术难题呢？答案是肯定的！

在此后数十年中，阿奇舒勒穷其毕生精力，联合苏联的研究机构、大

学、企业组成 TRIZ 研究团体，分析了世界近 250 万份高水平的发明专利，总结出各种技术发展进化遵循的规律模式，以及解决各种技术矛盾和物理矛盾的创新原理和法则，简称 TRIZ 理论。

TRIZ 理论的核心是技术进化原理。按照该原理，技术系统一直处于进化中，解决冲突是其进化的推动力。进化速度随技术系统一般冲突的解决而降低，使其产生突变的唯一方法是解决阻碍其进化的深层次冲突。在利用 TRIZ 解决问题的过程中，设计者首先将待设计的产品表达为 TRIZ 问题，然后利用 TRIZ 中的工具，如发明原理、标准解等，求出该 TRIZ 问题的普适解或称模拟解。最后设计者再把该解转化为领域的解或特解。①

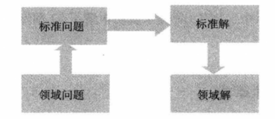


图 1　TRIZ 解决问题的过程

20 世纪 90 年代，随着苏联的解体，TRIZ 理论传入欧、美、日、韩等国家，并在波音、通用电气、摩托罗拉等公司得到广泛应用，成为辅助企业进行研发设计的捷径。

三星公司于 1998 年引入 TRIZ 方法，当时有两个背景：首先，三星虽然在销售和利润方面取得巨大成就，但仍有一种危机感，即不希望只做一个快速的跟随者，而是希望做创新的领导者。其次，随着六西格玛成为三星的主要工具，公司高层开始意识到，TRIZ 能够弥补六西格玛流程的不足，即在利用六西格玛寻找最佳平衡方案时，TRIZ 可以克服冲突。

三星公司在运用 TRIZ 时经历了三个阶段：准备、传播和加速阶段。在准备阶段（1998—2001 年），三星建立了 TRIZ 推进部门，并制订了员工培训计划。在传播阶段（2002—2004 年），产生了一系列 TRIZ 实践成果，

①相关内容根据 MBA 智库百科“TRIZ 理论”词条编写。

并为保障核心专利、降低成本和解决工程问题等作出重大贡献，给三星公司带来了巨大的经济效益。从2005年起，三星将新员工培训纳入为期两周的TRIZ推介课程，所有的研发工程师包括六西格玛黑带均有机会参加TRIZ培训。随着这些人将TRIZ当作有用的发明思考工具，TRIZ在三星的发展也进入了加速期。

TRIZ在三星的推广应用取得立竿见影的效果。1998年引入TRIZ前，三星只是一家韩国著名企业，引入TRIZ后，三星迅速成长为设计领域的奇迹和世界著名的跨国公司。根据已经公布的资料，在引入TRIZ后的七年间，三星因采用TRIZ指导项目研发共节约相关成本15亿美元，同时通过在67个研发项目中运用TRIZ技术成功申请了52项专利。

发动设计革命

“设计方面的创意是一个企业的重要资产，也是21世纪决定企业经营最后胜败的关键之所在。”

——李健熙

在顾客需求日趋多样化的今天，新产品设计正成为企业关注的焦点，许多围绕产品设计而运转、视美轮美奂的设计为核心能力的公司如雨后春笋般涌现出来，有人将这样的公司称为设计激发型公司。三星公司就是这样一家以设计见长的公司。

2004年底，美国《时代周刊》曾以“三星设计”为封面故事，系统介绍了三星在设计方面的经验。文章写道：“除了日本企业之外，三星是亚洲第一家能够善用设计力量，成功跻身世界第一流企业的。”由此可见，三星在设计领域所取得的卓越成就。

毫不夸张地说，三星之所以能够在亚洲金融危机后强势崛起，与其强

大的设计能力无不关系。在那之前，三星只是一家二线的 OEM（代工）厂商，如今已脱胎为极具创新性的世界品牌，并被业界公认为利用设计提高品牌价值和扩大市场份额的典范。

那么，三星在设计上究竟有何独特之道呢？谈到这个问题，就要从三次设计革命开始。

让产品变得有意义

在三星的历史上，一共发生过三次设计革命。正是这三次设计革命，让三星的设计水平脱胎换骨。第一次设计革命发生在 1996 年。那一年的元旦，李健熙在新年致辞中宣布，把当年定为三星的“设计革命年”，并启动了多个设计项目来推动三星的增长。李健熙将三星的战略核心定为设计，他认为要想使三星跻身世界一流品牌，出色的设计将是一剂猛药。

在这个阶段，三星的设计理念还停留在将技术适用于商品的模拟时代。

第二次设计革命发生在 2005 年。那一年的 4 月 13 日，李健熙带领社长团参观完位于意大利艺术中心米兰举行的家具博览会后，在当地四季酒店的会议室召开了设计战略会议。

为什么选择米兰作为会议地点呢？我们都知道，意大利是文艺复兴的发源地，而米兰又是文艺复兴时的重镇，著名艺术家达·芬奇等人常年生活在那里，具有独特的艺术气质。

在这次会议上，李健熙宣布了二次设计革命，他希望再次强调设计的重要性。“三星的设计还相当欠缺，除了 Anycall，其余的都不行。今后经营的核心不是质量，而是设计。”

米兰的这一天标志着一个新的开始。从这天开始，三星的设计理念进入 2.0 时代，即用户体验至上的新时代。2007 年底，该公司推出了全新的设计理念：创建情感之旅。

第三次设计革命发生在 2011 年。那一年，以张东勋为首的三星设计团队提出了“让产品更有意义”的口号，标志着三星的设计理念进入 3.0 版本。什么是设计 3.0 呢？按照张东勋的说法，设计 3.0 就是第三阶段的设

计战略，其目的是创建新颖和有意义的产品体验和生活方式，它超越了外部风格和易用性的简单设计理念。换句话说，不但要给用户新鲜感，还要解决如何为用户创造价值的问题，从而将设计与用户的生活方式更紧密地结合在一起。

设计 3.0 主要包含三个要素：第一要素是智能（Smart），它促使产品更加简单直观，给用户更多的自由度和可能性；第二个元素是和谐（Harmony），即三星产品和服务需要与用户/环境和谐共存；最后一个要素是自然（Nature），设计的产品要环保且可回收再利用。

如果说前两次设计革命，三星的设计理念还停留在产品层面，带有模仿痕迹的话，那么第三次设计革命则意味着三星将重点转移到服务层面，开创了独具特色的设计理念。

打造国际化的视野

1996 年，为了改变三星“只会生产别人设计出来的产品的模仿者”的形象，李健熙在公司内部发动了一场声势浩大的设计革命，并从日本请来了设计大师福田民郎。

福田民郎通过调查发现，三星的设计师普遍缺乏自信，他们多数是在模仿大品牌的设计，而忽视了三星自有的品牌价值。福田民郎认为，要想打造世界一流品牌，三星必须拥有自己的设计理念，既体现打造世界一流品牌的决心，又不失韩国的传统特色。为此，必须突破国界，将全球性的文化、生活方式和设计偏好融入自身的创意中。

这些建议很快得到李健熙的首肯。为了扩展设计师的国际视野，三星公司不惜重金，从 IBM 公司请来著名设计神童汤姆·哈迪。公司高层希望，设计师们能从哈迪身上学到一些全新的东西，以此来开拓自己的创意思路，紧跟世界上最新的设计潮流。李健熙还对这些设计人员提出了一些基本的要求，那就是要能够从所有的产品中一眼就认出哪些是三星的产品。而汤姆·哈迪也果然不负众望，帮助三星公司培养了大量设计人才，同时将三星公司的核心设计原则定义为“理智与情感的平衡”。这一原则融合了东方哲学与多元思想，是三星现代高科技产品的设计基础，并在几

年后发展成为一套完整的设计指导和评价体系。

高登·布鲁斯是三星从美国重金聘来的另一位顶尖的国际设计师，后来担任三星创新设计实验室主持人一职，亲眼见证了三星从 1997 年起用设计让品牌梦起飞的过程。布鲁斯当时在三星的工作，并不是教大家画画设计图，而是带领这些三星的设计师，用自己的双脚走出韩国，建立起国际化的视野。这些三星设计师每年都有三次机会前往世界主要城市，亲身体验当地的文化、艺术以及风土民情。此外，他们也在韩国重新体验自己的传统文化，从中获得设计创意的养分。“我不教设计，而是鼓励他们重新思考自己是谁，并尽情去发挥自己本来就有的天分。”布鲁斯强调。对三星的设计团队而言，这是心灵的再造。从本土走出去，看世界各种不同人的生活型态，设计出来的作品自然就会不一样。

设计和技术研发并重

三星公司对产品设计的重视源自于对顾客需求的认识。他们认为对顾客而言，产品是如何制造出来的以及在哪里制造，已经不再像以前那么重要。相反地，他们现在更关心的是如何对产品进行定义。换句话说，顾客需要的是一种概念性的产品。举个例子，就汽车这种产品而言，产品性能并不是决定消费者是否购买的唯一因素，事实上，产品的款式和形象也是厂家不能忽视的重要因素。在这种情况下，产品设计正变得与技术一样重要。

基于这样的认识，公司的高层管理人员总是想尽各种办法，将重视产品设计的理念灌输到每个员工的脑海里，以期在他们中间形成一种强烈的共识：在三星公司，产品设计和技术研发是相提并论的。如今，这一理念已成为三星公司一项非常重要的经营方针。

产品设计和技术研发并重的方针使得三星公司能够很好地将设计创意融入新产品的创新中。例如，在三星公司推出可以挂在脖子上的手机前，人们只是把手机视为一种通信工具。然而，通过市场调研，他们却发现，人们喜欢装饰自己的心爱之物。于是，他们针对这一特殊的心理需求，对原有手机进行重新设计，增加它们在饰品方面的功能，让它们可以挂在脖

子上 Show 出来。结果，这种新款式的手机一经推出，便深受消费者的喜爱。

突出设计部门的重要性

发动设计革命前，设计部门在三星内部被视为一个可有可无的部门，设计人员在其他部门员工面前好像低人一等，始终抬不起头来。发动设计革命后，福田民郎认为，虽然三星的设计并不差，但由于在产品生产过程中被盲目的成本控制和工艺模仿所主导，以至于好的设计在缺乏创意的生产中早早夭折。因此，他主张提高设计部门的地位，将设计视为与生产、营销同等重要的环节，而不是像以前那样把设计部门当做生产部门的附属或补充。

李健熙接受了福田的建议，决定彻底改变公司上下对设计部门和设计人员的偏见。为此，他要求各个部门的经理在节约成本的同时，更要关注产品的独创性，要不断培育三星公司出色的产品设计能力，以便在全球顶级品牌的行列中占有一席之地。

在李健熙的亲自带领下，设计部门的地位很快得到大幅度的提升。如今，他们在公司内的重要程度几乎可以和管理层相媲美。为了强化对设计部门的领导，并且保证设计人员的意见能够得到高层领导的重视，三星公司甚至专门设置了首席设计官（CDO）这一独特的岗位，以便由专人来全权负责该领域的工作，CDO 的办公室座位就设在总裁李健熙旁边，其在公司内部说话的分量可见一斑。此外，三星公司还规定，首席执行官每个季度必须举行一次设计会议，由各个部门的主管领导聚集在一起，讨论新产品的设计工作。

今天，在三星公司，设计人员早已不再是一个单纯的设计者。事实上，他们也可以向研发工程师提出自己的创意和想法，以便协助他们更好地设计产品的内部结构。尽管很多工程师可能并不喜欢自己的工作受到设计人员的干涉，但是设计人员的意见经常能够获得高层领导的大力支持。举个简单的例子，根据最新的调查结果，消费者更喜欢在打印文件的时候水平放置纸张，而不是相反地，以垂直方式来送纸，尽管垂直送纸能够节

省近 10% 的制造成本。于是，设计人员很快就将这个重要的市场信息反馈给产品研发工程师，后来他们的建议得到了采纳，在三星公司新一款的打印机中作了相应的设计改动。

成立设计小组

按照三星公司的正常流程，新产品在设计之前都要经过非常充分的市场调查，在详细了解用户实际需求的基础上，方能开始进行设计工作。为了鼓励设计人员最大限度地发挥自己的潜能，三星公司在产品设计工作开始前，总是会根据各自的特点对优秀的设计人员进行分组，然后在此基础上，成立许多不同的设计小组。通常，那些创造力非凡的设计人员会承担起挖掘并阐述新产品概念的重要职责；那些经验丰富的设计人员主要负责与工程师进行紧密合作，并且积极参与到产品的具体设计中去；而那些市场意识良好的设计人员则会被派去负责评估用户对新产品的反馈信息。

接下来，这些小组的成员会被派到全球最著名的设计学校或机构去取经，学习别人的做法，并与他们展开自由的讨论。在此基础上，每个小组都会提出不同的设计方案，然后由专人对这些方案进行仔细的筛选，最终挑出获胜的方案。但这还不算完结，这些被筛选出来的方案还要经过各级领导的审批，直到最后选出一个真正要付诸实施的方案。

建立可用性实验室

一件产品到底设计得好不好，最终不是企业或设计人员说了算，而是用户说了算，只有经过最终用户的检验，才能盖棺定论。正因为如此，三星公司不但重视新产品的外观和功能，更重视顾客使用产品时的舒适度。他们要求设计人员具备综合的素质，将研究结果有机地融入产品的实际应用中，并且不断加大对顾客行为和市场需求的关注度和认知度。

为了支持这种想法，三星公司在首尔建了一个产品可用性实验室，该实验室的主要任务是在新产品问世前就对顾客的消费行为进行研究。可用性实验室看上去就像一个典型的起居室，房间的一角是供测试厨具用的厨房。进入房间后，设计师和工程师脱掉鞋子，就像在韩国人的家里一样。在这里，

设计师们可以通过叩击他的音响合成器来寻找完美的声音，或者与消费者一起测试如何将产品从机壳里搬出来、屏幕上的图标和菜单等诸多内容。

经过多年的经营，如今可用性实验室的足迹已经延伸至三星公司在全球各地的业务市场，其目的是研究当地消费者的生活习惯和方式，以确保他们的产品能够较好地满足当地消费者的需求，同时融入当地的风俗中去。例如，三星公司在东京建了一个可用性实验室，随时跟踪日本材料行业的趋势，以及即将推出的新技术。

视知识产权为生命

随着知识经济的兴起以及经济全球化进程的加快，知识产权作为企业核心竞争力的重要组成部分，其内含的重要性正日益凸现出来，成为企业创造竞争优势的基础，也是衡量一个企业是否拥有竞争力的重要指标之一。事实上，目前世界上很多著名的大公司都拥有具备自主知识产权的核心技术，例如索尼公司的微型电子技术、飞利浦公司的光学介质领域技术、NEC 公司的数字集成技术。核心技术是这些公司之所以能够傲立群雄的基础。

作为全球最大的电子消费品制造商之一，三星公司一直非常重视对关键技术以及自主知识产权的研究与开发。毫不夸张地说，这种重视有时候甚至到了近乎疯狂的程度。他们把知识产权视为企业的最高资产，就像爱护自己的生命一样去爱护它。事实上，这也是三星公司文化基因的一大特征。三星人之所以如此重视知识产权，是因为在他们看来，如果一个企业没有自己独特的竞争优势，那就意味着，它丧失了继续生存下去的资格。自主知识产权是企业获取竞争优势的主要来源，尤其像三星这样以制造业为主的企业，一旦拥有核心技术，就意味着他们能够在竞争激烈的市场上占据主动。从制造业发展的历史和经验来看，那些能够掌握和利用知识产权的制造企业，通常能够领导全球市场的潮流，而那些没有任何关键技术的企业，只能在整个产业链的最低端苟延残喘，赚取微薄的利润。

销售额 8% 的研发投入

研发投入是衡量一个企业是否拥有可持续发展能力，以及是否拥有发展后劲的重要指标之一。众多的研究和实证分析表明，当一个企业对研发投入的比例较低时，将会严重影响到该企业对科技成果的吸收转化能力，从而进一步制约其长期的发展速度。

正因为如此，很多公司都非常重视对研发的投入，并愿意为此承担风险。之所以说是风险，是因为研发活动与其他的生产活动不同，它不是一个百分之百有产出的过程。事实上，研发活动的成功率一般都比较低，尤其在制药行业，这种情况更明显。尽管如此，还是有企业愿意冒险。很多西方国家的制药企业甚至将 10% ~15% 的年销售额都投入研发。

三星公司对研发的投入同样惊人，他们将 8% 的销售额投入研发活动，如果折算成数字，2012 年三星在研发上的投入高达 107 亿美元，仅次于微软公司，排名世界第二！尤其在一些科技含量高的产品上，三星公司在研发活动上的投入甚至超过销售额的 10% 。

截至目前，三星公司已经有 20 种产品排名世界第一。按照李健熙制定的长期目标，在未来十年内，三星公司要打造出 50 种世界排名第一的领导产品。从更长远的角度来看，三星要在自己经营的所有业务领域里都做到最好，努力成为各种技术领域的领先者。为了实现这一宏伟目标，他们敢于在研发活动上投入，一旦决定了的事情，就不会轻易改变。这也是三星公司的一大优势。20 世纪 80 年代初对 DRAM 芯片的投入就是一个很好的例子。

1983 年，当三星公司第一次开发出 64K DRAM 内存时，其关键技术整整落后世界先进水平 5 年的时间。巨大的差距让他们痛定思痛，发誓要迎头赶上行业的领导厂商。经过初步测算，要想掌握最先进的内存芯片技术，三星公司必须投入 20 亿美元的资金。这笔钱就算放在今天也不是个小数目，更别提当时尚显稚嫩的三星公司了。然而，就在大家都以为他们会

放弃的时候，三星人却毅然投身其中。因为他们明白，只有掌握了产品的核心技术，才能牢牢攥住市场的主动权，否则，三星将永远只能做一个技术和产品的跟随者。

事实证明，这一赌徒式的投资最终获得了丰厚的回报。20 世纪 90 年代以后，三星公司凭借自身强大的技术实力逐渐在全球内存芯片市场上崭露头角，并一举成为全球最大的内存芯片制造商。2011 年 1 月，三星公司宣布已经成功研制出新一代内存芯片，采用 30 纳米级的技术，速度将比 DDR3 快一倍，进一步巩固自己在这个领域的全球霸主地位。

除了内存芯片外，三星公司还将目光投向电脑、手机、数码相机等消费电子产品芯片的研发和制造上，并投下巨额的赌注。这些举动直接威胁到全球半导体行业巨头英特尔公司的利益，令其感到不寒而栗。对此，曾任三星公司大中华区总裁的李相铉说道："随着市场竞争程度的日益加剧，一个企业是否拥有自己的核心技术，是否拥有属于自己的平台类技术，就成了决定今后胜负的关键因素。成功取决于企业在研发上的投资和努力。"

即使在亚洲金融危机期间，三星公司迫于压力，不得不大规模精简业务、减员减薪的情况下，他们也没有削减研发投入，反而抓住这个历史性的机遇，在半导体、液晶面板等极具潜力的领域加大研发力度。这种对研发投入的执著精神实在值得国内企业学习。当我们整天鼓吹研发投入对企业的重要性时，又有多少企业真正将它落到实处？纵观国内的情况，研发投入超过年销售收入 5% 的企业屈指可数。即使是作为国内龙头企业的海尔集团，每年的研发投入也只有几十亿元，占销售收入的比例不到 5%。更糟糕的是，每当经营陷入危机，研发预算在很多企业总是最先被削减掉的部分，这与三星的做法大相径庭。

WOW 计划

著名管理专家、畅销书《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯曾经说过：优秀是卓越的敌人。一个企业想要做到优秀并不难，难的是一旦成为

优秀企业后，如何克服自满情绪的干扰，不断向着更远的目标奋斗。尽管完美永远不可能实现，但我们可以一步步逼近。

三星公司对于新产品开发就抱有这样一种精益求精、不断追求完美的精神。他们不断地改进自己的产品研发和设计，以期为消费者提供世界一流的产品品质和体验。基于这样的信念，他们对自己的产品提出了一个基本的要求，那就是 WOW。在英语里，WOW 是一个感叹词，意思是令人拍案叫绝。三星公司就是以这样的高标准来严格要求自己，他们发誓要为顾客创造出让人爱不释手，甚至流口水的产品，以此来回报顾客的厚爱。他们对新产品的要求是非常创新，要创新到在世界上绝无仅有，也就是世界第一的水平。

这个以创造世界一流产品为目标的战略计划（WOW 计划）最早起源于 1996 年。那一年，三星公司在会长李健熙的大力倡导下，首次提出“世界最好”的战略目标，他们发誓要在世界高科技产品领域确立自己领导者的地位。为了实现这一宏伟目标，在接下来的时间里，三星公司不断向自己擅长的产品领域发起猛烈的冲击。

在笔记本电脑市场上，三星公司努力开发高品质的产品，SensQ 系列就是他们技术实力的体现。尤其是 SensQ 760，更是凭借卓越的性能，在世界范围内赢得诸多荣誉，就连戴尔公司总裁看过后都赞不绝口。然而，鲜有人知道，在这款产品背后，凝聚了多少三星人的心血与汗水，它真正体现了三星人对产品品质永无止境的追求。在 SensQ 系列产品准备推向市场前，数字多媒体事业部社长陈大济曾经九次将其退回到开发组，让他们重新设计！因为他认为 SensQ 在厚度上只比索尼公司的经典产品——VAIO 系列笔记本电脑薄 2 毫米，而且在重量上也不尽如人意。在这种情况下，强行将 SensQ 系列推向市场，其结果可想而知。最后，开发组在社长的命令下，反复对 SensQ 系列的系统性能进行全方位的改进。直到它最终通过盲目测试时，陈大济的脸上才露出笑容，批准 SensQ 投入正式生产。

在电视机市场上，三星公司将目标瞄准了技术先进的下一代产品——纳米电视。尽管就目前的情况而言，以液晶电视为主的高端市场渐趋成

熟，但三星公司却认为，纳米电视代表了未来，必将在全世界范围内得到普及。因此，他们在纳米电视领域投入巨资，先后攻克了纳米电视的两大技术难题。现在，三星公司正朝着一条光辉的道路继续前进。

广泛建立各类研究机构

在企业的研发和设计过程中，能否吸引到大量的优秀人才是其获得成功的关键。因为研发活动本身就是一个智力密集型的劳动过程，需要不断吸纳研发人员的宝贵经验和创意思想。俗话说，引凤先筑巢，要想吸引到优秀人才，就必须为他们提供一个优良的创新环境，让他们可以在这里自由地发挥自身的特长。基于这个原因，很多著名大公司都纷纷投入巨额资金，在全球各地兴建研发机构和组织，希望将其变成企业新产品创新的孵化器。

三星公司也不例外，他们针对公司的长期战略目标以及研发人员的实际需要，在各地兴建了大量的研发中心、研究院、实验室。这些研究机构通过不断吸引全球优秀人才，最终形成了三星公司在新产品研发以及设计上令其他公司无法比拟的竞争优势。

三星综合技术院

三星综合技术院（SAIT，Samsung Advanced Institute of Technology）是三星公司的研发核心，主要负责为下属各分公司以及事业部的研发活动提供必要的支持。例如三星电子、三星电机、三星 SDI 等，都与综合技术院保持着非常密切的关系。就目前而言，综合技术院的年预算额大概是2.62亿美元，拥有各类研究人员近 1000 人。其中，有 1/4 的人都在从事半导体技术领域的研究与开发工作，而国外研究人员占到 1/10，他们是三星公司技术实力的坚强后盾。

综合技术院素来以“无限探索”作为自己的研究哲学和至高境界，这里的研究人员每时每刻都在关注世界上最新的技术发展趋势，他们有志于

在各种高科技领域获得突破性的研究进展。目前，该技术院的研究方向是Seeds和Needs。所谓Seeds，是指寻找具有市场前景的项目，进行前瞻性的技术研发；所谓Needs，是指专注于某些核心技术领域的研发与开发。综合技术院下面一共设了三个研发中心，分别是数码研究中心、材料与元件研发中心、生物科技中心。其中，数码研究中心主要负责通信技术、晶片整合、用户界面、远程医疗等，材料与元件研发中心主要负责原材料、燃料电池、生物晶体片、储存芯片等。

三星公司很清楚，技术研发不是一个封闭的过程，它需要不断与外界保持联系，只有这样才能随时跟踪世界上最新的技术动态。所以，综合技术院先后与15个国家、120多所大学和研究中心开展了积极友好的合作，他们共同探讨彼此关心的问题，寻找共同的发展与进步。这种开放式的研发机制保证三星公司能够不断开发出世界上最先进的产品来。

五大研发中心

三星公司在全球范围内拥有众多的研发中心，除韩国首尔外，还在英国伦敦、日本东京、美国洛杉矶和旧金山、中国上海拥有五大研发中心。这些研发中心在三星公司的战略蓝图中扮演着极为重要的角色，它们如同三星的全球文化触角，将本地化的设计和生活潮流反馈到首尔总部，从而制造出适应不同市场需求和品位的本地化产品。与此同时，三星的韩国设计师也被派往全球各地的分支机构，与当地员工共同完成为时数周至半年的交流项目。

除此之外，三星公司还从世界各地不断招揽优秀的研发设计人员，并为他们提供足够的空间，让他们愿意为三星公司的长远发展奉献自己的力量。在实际营运中，这些研发中心发挥了巨大的作用。事实上，三星公司大多数的产品创意都来自这五大研发中心。

对于研发中心，三星公司采取了一种非常宽松、自由的管理方式。他们打破儒家等级制度的藩篱和公司内部的各项规章流程，给设计人员更大的权力，不只是影响产品的外观，还可以针对生产什么样的产品发表看法。在这里，上级领导对下属的行为非常宽容，你可以看到许多染着绿色

头发、留着小辫子的员工来回穿梭，外表极具个性。不过，千万别小看了这些人，因为他们很有可能就是这个世界上最优秀的工程师、设计人员之一。

在三星全球的研发中心里，又以首尔研发中心为首。这是三星公司研发活动的主战场，拥有大批高级设计人员，他们是韩国新产品设计领域的精英。首尔研发中心之所以能够吸引到大量的顶尖人才，与其对人才的渴望和疯狂追逐无不关系。事实上，刚开始该中心并不在首尔，而在首尔以南 46 公里处的水原市。后来，三星公司的高层为了吸引更多的年轻设计师加盟，于 1994 年决定将它搬到高校云集的首都。自此，首尔研发中心正式成立了。

三星创新设计实验室

三星创新设计实验室（IDS）尽管成立时间很短，只有十几年，但它已经成为三星公司在产品上不断获得创新突破的主要源泉之一，被很多人认为是创造三星神话背后的神秘力量。说起创新设计实验室的历史，还要往前数十几年。1994 年，当很多三星人还在为眼前的成绩沾沾自喜时，会长李健熙就已经意识到：三星公司要想走向世界，唯一的武器就是设计。基于这样的认识，那一年年底，他派了 17 名得力干将前往美国加利福尼亚州的艺术中心设计学院，寻找能够扭转三星公司产品设计命运的灵魂人物。最后，他们经过明察暗访，终于找到了两位国际顶尖的设计师，他们分别是高登・布鲁斯和詹姆斯・美和。三星公司许以优厚的条件，请他们帮助自己提高产品设计能力。

布鲁斯和美和很快答应了三星的要求，远赴韩国准备成就一番事业。然而，现实情况却令他们大吃一惊。经过短暂的观察后，他们发现，三星公司的员工根本就不懂得尊重设计的价值，他们只是希望产品看起来不一样，能够赚到钱就够了。这种心态对于企业提高产品设计能力来说，无异于一场灾难。为了扭转这种局面，布鲁斯和美和决定在自己上任前对设计人员作一次调查。结果他们发现，三星公司的设计师尽管工作节奏很快，但却不知道为何而忙，他们总是抱着学习意大利、打败日本的赶超心理，

结果设计出来的产品非常糟糕，缺乏足够的创意。显然，他们已经被习惯性思维束缚得太深、太久了。

为了改变设计师的思维，在李健熙的倡导下，三星公司作出强行规定：设计人员不讲韩文、不用筷子、不准敬礼、不准奉茶，希望以此来颠覆他们头脑中的惯性思维，激活他们的创造力。布鲁斯和美和还告诫设计师不要从做中学，而要从“思考你在做什么”中学。与此同时，还要学会正确面对错误，不断培养自己的批判能力。针对设计师紧盯德国和日本的做法，布鲁斯和美和强调：任何一名设计人员，只有具备全球视野，并在此基础上思考问题，才能设计出最优秀的产品来，否则就算再努力，也只是个可怜的跟随者。

在布鲁斯和美和的教导下，三星公司的设计人员不但在视野上变得更加开阔，设计水平也大幅提高。如今，他们已经逐渐具备与世界一流设计师齐肩比试的机会与能力。

三星艺术与设计学院

三星艺术与设计学院（SADI，Samsung Art and Design Institute）是三星公司针对韩国传统教育模式中存在的缺陷而成立的，其主要目的是弥补新员工身上残留的“学生思维”。在韩国的大部分高等院校中，老师授课的方式多以死板的课堂教育为主，很少有激发学生创造力的活动，因此，学生们普遍表现得缺乏创意和想象力。在这种情况下，为了培养具有创造力的杰出设计师，就必须对新入职的员工进行毕业后的再教育，让他们不断挖掘自己的发散性思维。

三星艺术与设计学院就是在这样的教育环境下应运而生的。设计学院以“更加接近设计现场”为主要的教育方针，他们不但为学员们提供与三星优秀设计师一块工作、参与产品设计的机会，而且还安排很多设计经验丰富的一线设计师、企业产品策划师和设计部经理轮番为他们上课。为了增强学员们的市场意识和竞争意识，设计学院每年都会组织他们进行各种市场调研，然后要求他们总结每次调研活动的收获。作为最终的结果，调研所获得的资料会成为学院的普通教学案例，供大家在以后的学习过程中

进行不断的研究与讨论。与此同时，设计学院还为学员们提供了出国参与交流的机会，例如他们与美国帕森设计学院等八所专业学校开展了长期的合作，每年派遣部分优秀学员到美国去参观学习，以此来提高他们的设计能力，同时让他们紧跟设计界的最新潮流，设计出引领时尚的产品。

艺术与设计学院发展到今天，已经演变为三星公司培养后备设计人才的重要基地。从这里毕业出去的学员中，有很多已经承担了三星公司新产品设计的重任，他们为全球各地的消费者设计出一款又一款令人心动的产品。

成立兴趣小组

企业的研发活动是一个需要无限创意和不断创新的过程，期间充满了研究人员全神贯注的投入和废寝忘食的努力。在这个过程中，企业需要扮演的角色就是努力为他们营造出一种良好的工作氛围，让他们在一种轻松、自由的环境下释放自己的最大潜能，从而为企业带来良好的收益。基于这个原因，很多大公司都非常重视对研发环境的改善工作。

成立兴趣小组是很多公司改善研发环境的最佳选择。例如，美国微软公司就针对公司的技术人员成立了各种兴趣小组，旨在加强技术人员之间的沟通与交流，为他们创造一个获取新知识、交流技术经验的渠道，让他们能够与高手进行零距离的接触。日本丰田公司的兴趣小组则更注重社会交往功能，员工可以根据自己的兴趣爱好来参加不同的团体聚会。除此之外，公司还为他们建造了体育馆、会议室等娱乐休闲设施，供员工自由使用。

三星公司也成立了很多兴趣小组，不过他们主要参照3M公司的做法。公司鼓励员工摆脱陈旧的思维模式，大胆向上级提出自己的创意和想法；他们还支持员工自愿成立各种兴趣小组，并为他们准备了很多奖励措施，鼓励那些具有潜力的建议、发明和研究成果。

这些措施极大地鼓舞了研发人员的士气，使得他们积极投身于各种兴

趣小组中，与其他人分享自己的观点。三星公司也从这些活动中获得了丰厚的回报。例如，著名的 SA – TV 回路设计技术就是一个名为“技术谷”的兴趣小组经过不懈努力、集群体的力量开发出来的。到目前为止，三星公司已经在十多个国家申请了该项技术的专利。这个由四人组成的兴趣小组一时间在公司内外名声大噪，受到前所未有的重视。有意思的是，他们还专门写了一本名为《PC 是我朋友》的书，讲述自己的亲身经历。该书一经问世，就成为畅销书。

Top Gun 是另一个著名的兴趣小组，其成员主要来自三星物产，主要研究方向是基础材料。该兴趣小组最大的成就是发现了一种具有抗菌、保鲜和产生红外线功能的基础材料，可以广泛应用于冰箱等家用电器上。对于这个重大的发现，三星公司的高层给予了大力的支持和协助，并为该小组提供了所有的研究经费，让他们可以去参加各种世界博览会。在领导层的大力支持下，Top Gun 小组不负众望，经过无数次的试验，终于研制出一种基于该材料的新型冰箱，将食物的保质期延长了 3 ~4 天。由于拥有无可比拟的技术优势，这种新型冰箱一经推向市场，很快受到了消费者的追捧，销售量也随着节节攀升。

如今，在技术谷和 Top Gun 的示范下，越来越多的三星人开始加入各种兴趣小组，发挥自身的聪明才智，为公司的长远发展贡献自己的力量，同时也实现了个人的抱负。

第7章　大刀阔斧的结构调整

过去，老会长掌握80%的经营权，秘书室占10%，各个下属公司的社长占10%。但以后要改为会长占20%，秘书室占40%，各位社长占40%的方式。

——李健熙

20世纪早期，人们逐渐认识到组织结构对于企业成功的重要性。在这样的背景下，有关组织结构的理论也在马克斯·韦伯、亨利·法约尔等人的推动下，得以广泛流行。

事实上，组织结构的合理性是决定企业管理效率高低的主要因素之一。具体而言，合理高效的组织结构能够改善企业的经营效率、决策速度以及最终的效果，从而增强企业的竞争力；相反地，效率低下的组织结构则可能将企业多年苦心经营的成果葬送大海。因此，不夸张地说，企业组织结构的优劣决定了其长期的生存状况以及未来的发展趋势。

20世纪80年代，惠普公司就因为组织结构问题，陷入了深深的危机中。面对严峻的现实，公司高层不得不下令对原有的组织结构进行大规模的重组，彻底打破原来官僚气十足的组织结构体系，大力推行更加扁平化的管理方式。从那以后，惠普公司才渐渐恢复昔日的元气，并在90年代中期凭借自身强大的技术实力，迅速成长为全球IT业的巨头。

对于处在成长阶段的三星公司来说，组织结构同样是一个曾经让他们感到困惑，同时又不得不去面对的历史性难题。不同的是，三星公司遇到的组织结构问题似乎比惠普公司更加棘手，因为他们需要解决的问题更多，而且面对的变革气氛也更加复杂和艰难。

重组秘书室

三星公司自成立以来，受创始人李秉喆的影响，一直实行的是命令—控制型的组织管理模式。换句话说，董事长作为公司最高的领导者和决策者，一旦下达任何命令、指示或者宣布某项重要的战略规划，各级管理者和员工必须严格按照上级要求予以执行。有时候，董事长还会干预各部门高级主管的具体事务，过问他们日常经营管理过程中的细节问题。在这种高度集权的组织结构模式下，下属拥有的决策权很小，无法自由发挥自身的潜能，从某种意义上讲，他们只是一些唯命是从的人。这是一种典型的自上而下的管理方式。

在董事长下面，还设有秘书室。与其他公司不一样，三星公司的秘书室除了为高层领导提供辅助支持外，还扮演决策角色，它不但负责辅助董事长进行重大决策，还负责监督、确认下级部门落实董事长命令、指示的情况。事实上，所有隶属于三星总部的子公司都必须接受秘书室的监督。20 世纪七八十年代，在苏秉海担任室长期间，秘书室曾拥有广泛的经营权，范围从公关到策划，从人力资源到财务管理，从技术研发到行政秘书，等等。

尽管这种高度集权的组织模式在特定的历史时期为三星公司的发展起到了重要的作用，但随着公司业务规模的扩大以及外部环境的剧烈变化，它的局限性也日益凸现。首先，经营决策权的高度集中会带来一个严重的后果，即组织内部的决策过程会因此变得非常冗长，而且反应迟缓，无法对快速变化的市场需求作出及时、有效的反馈；其次，经营决策权的高度集中会导致组织结构进一步僵化，缺乏足够的弹性，从而无法适应外部环

境的变化。随着公司规模的扩张、员工人数的增长，这种管理模式已经无法满足三星公司未来的发展需要。在这种情况下，调整组织结构就成为三星公司领导层无法回避的问题。

赶走苏秉海

1987 年 11 月，李健熙继任三星会长。虽然从父亲手中接过接力棒，成为法律意义上的三星主人，但公司上上下下完全是李秉喆构建的组织，他依然活在父亲的阴影下。

为了摆脱这种阴影，成为三星真正意义上的主人，李健熙必须打破这个体系。然而，面对这样一个几十年形成的利益格局，要想打破它又谈何容易。高管们不可能轻易地放弃这些利益，因为他们知道三星以及李秉喆一家无数的秘密和丑闻。

那么，要怎样才能打破这个体系，把三星变成自己的公司呢？李健熙选择的方法是采取正面攻击，把剑刺向了三星权力的核心——秘书室。

说起秘书室，其历史可以追溯到 1959 年，当时是在李秉喆的指示下成立的，初期只有 20 多名员工。20 世纪 70 年代后，随着公司规模不断扩张，秘书室也得到快速发展。尤其是 1978 年苏秉海成为室长后，秘书室成为三星名副其实的指挥中心，在原有信息收集、企划、财务、秘书等 6 个小组的基础上，迅速扩张至囊括经营管理、人事、国际金融等在内的 15 个小组，在编人员也从初期的 20 多人增加到 250 人。

到李健熙掌权初期，秘书室的权力达到了顶峰。由于接班不久，新会长尚未建立起足够的威信，以致公司内部出现了两种声音，一个来自会长李健熙，另一个则来自秘书室。这种混乱的管理体系不但令员工无所适从，而且还导致李健熙本人无法了解到公司的实情。

显然，是时候做个了断了。1987 年 11 月，李健熙在接受某杂志的采访时故意放出了口风："过去，老会长掌握 80% 的经营权，秘书室占 10%，各个下属公司的社长占 10%。但以后要改为会长占 20%，秘书室占 40%，各位社长占 40% 的方式。"

这番话无疑是说给秘书室听的。从表面上看，这似乎增加了秘书室的

经营权，实则不然。由于在李秉喆执掌时期，将自己拥有的80%的经营权交给了秘书室，所以秘书室所占的不是10%，而是90%！因此，李健熙真正的意图是将秘书室的经营权从90%降至40%。与此同时，他还表示要将秘书室掌控的各下属公司经营权委托给社长团，以此来孤立秘书室。

经过几个月的酝酿，1990年秋天，李健熙终于击出致命的一剑。他先是召集秘书室的高管到新罗酒店开会，严厉批评他们没有贯彻自律管理的方针政策，暗示秘书室已成为阻碍自律经营的绊脚石。紧接着12月，在父亲的三年丧期结束时，将秘书室的领导苏秉海调离秘书室，担任三星生命的副会长，其余20名高管也大多换成了新人。

至此，李健熙完成了对秘书室的重组。昔日的元老，也是三星功臣的苏秉海从此淡出了权力中心，继任者李洙彬是李健熙在念师大附高的学长，后来成为他的心腹。经过这次重大的结构调整，秘书室从原来的15个小组缩减至11个小组，其权力受到极大的削弱。

两年后，李健熙发起了新经营运动，对三星进行了大规模的人事调整。在这次调整中，秘书室的11个小组再次被缩减至8个小组，人数也从高峰时250名锐减至100名。

铁三角的决策模式

我们都知道，在所有的几何图形中，三角形的稳定性最好。如果将这个几何性质推广至组织结构中，那就意味着，对于企业来说，三角形结构的决策模式最稳定，也是风险最小、运作最有效的结构之一。在经营管理中，我们经常能看到这种三角形决策模式的影子。

例如，在现代公司治理结构中，股东大会（公司权力的实际掌控者）、董事会（公司经营决策权的拥有者）和监事会（监督、促进职责的担当者）三者之间形成一种权力制衡关系。这是一种极为稳定的权责明确、相互制约、协调运转以及科学决策的三角形组织决策模式。除此之外，在公司内部，还有很多类似于三角形结构的决策模式。

在三星公司内部，我们可以清楚地看到这样一种铁三角的高层决策模式。在这个铁三角决策模式中，会长李健熙居于顶点位置。他主要负责规划三星公司未来的经营方向，为公司制定长期的战略性投资决策，例如当初投资半导体芯片行业、培育世界顶尖产品的宏伟计划，以及坚持不懈地走高端品牌路线等战略性决策，都是在李健熙的领导下完成的。

在李健熙下面是结构调整总部和总裁团，分别居于铁三角的两翼，是三星决策机制中的重要机构。其中，结构调整总部扮演着智囊团的角色，主要负责为三星公司的未来制定总体蓝图。除此之外，当公司的经营环境发生显著变化时，他们也会根据自己的观察和经验，向各经营部门发出预警信号；各经营部门在制定那些涉及本部门的具体战略举措以及运作计划时，通常也会参考结构调整总部的意见。与结构调整总部相对应，总裁团扮演着具体指挥者的角色，在公司制定出重大的战略方向后，由他们具体加以实现。他们对三星公司的实际具体经营运作负责，主要保证公司高层制定的战略能够加以落地，并按照既定的方向不折不扣地加以执行，总裁团对三星公司的发展起着关键性的作用。

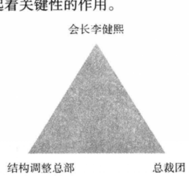


图 2 铁三角的决策模式

这种铁三角的决策模式具有很好的稳定性，它不但可以降低经营过程中的风险，还能够极大地提升公司的竞争力。尤其是 20 世纪 90 年代中期以后，当全球半导体行业陷入前所未有的衰退时，三星结构调整总部采取了一系列英明果断的措施，为三星公司彻底摆脱困境立下汗马功劳。当时，三星公司因为行业不景气，负债累累。在这种情况下，作为铁三角两翼之一的结构调整总部决定启动大规模的裁员程序，削减人力成本。尽管

该决定在当时遭到很多人的非议，但结构调整总部顶住各方的压力，毅然将裁员进行到底。

当时的情况远比三星高层预料的糟糕，初次裁员行动虽然取得了成效，但并没有给三星公司带来立竿见影的效果。1998 年下半年，随着亚洲金融危机的影响渐入骨髓，三星高层无奈地发现：如果再不进行第二次大规模的裁员行动，公司面临的危机还将持续。严峻的形势让结构调整总部的决策者们难以抉择，因为当时距离第一次裁员行动还不到一年的时间，再次裁员势必会遭到更大的阻力。然而，本着对三星公司的前途负责的态度，结构调整总部最终还是决定冒险一试。当他们一年之内第二次宣布裁员计划时，立刻在公司内部引起轩然大波，所有人都感到无法理解，甚至认为那是一个极其荒谬的决定。关键时刻，铁三角的决策模式发挥了重要作用，腹背受敌的结构调整总部得到了会长李健熙的充分信任，在他的大力支持下，裁员计划得以付诸行动，并在危难之际挽救了三星公司。

经过两次大规模的裁员行动后，三星公司管理层的裁员幅度达 30%，非管理层的裁员幅度也达 35% 之多。如此大规模的裁员行动就算在全世界范围内也极为罕见。这一大胆的举动不但显现了三星公司高层对组织变革的魄力与坚定信念，同时也使得三星公司能够抢在其他竞争对手之前作出结构性的调整，从而为他们逐渐摆脱亚洲金融危机的困境，再次走向全面的复兴奠定了坚实的基础。对此，曾有评论认为：正是基于这样的结构调整，以三星电子为首的各分公司的经营活动才真正得以迈入一个稳如磐石的时代。

成立结构调整总部

作为一家著名的跨国企业集团，三星公司在全世界范围内拥有众多的分支机构和子公司，他们各自经营着不同的产品，其业务规模非常庞大。这种复杂的业务局面对于任何企业而言，都是一种巨大的挑战。然而，就是在这种情况下，三星公司却将所有的业务管理得井然有序，而且大多数

事业部的业绩都呈现出一派蒸蒸日上的繁荣景象。他们到底有什么秘诀呢？答案是在三星公司内部，有一个极具特色的权力部门，那就是结构调整总部！

说起结构调整总部，其前身其实正是大名鼎鼎的秘书室。后来，三星公司的高层为了突出其在辅助决策方面所扮演的重要角色，决定对其进行全面的改组，并将其重新命名为结构调整总部。如今，结构调整总部已成为三星公司整个经营体系中一个非常关键的部门。总体而言，结构调整总部在三星主要扮演两个角色：

当公司经营状况良好时，结构调整总部负责辅助高层进行战略性决策。具体而言，其作为会长李健熙的服务机构，会监督三星公司所有分公司和分支机构的日常管理。在这个过程中，结构调整总部会收集各下属分公司的信息，从中筛选出有价值的部分，提供给高层领导者作为决策依据。所有子公司的首席执行官都要向结构调整总部及时汇报情况。

当公司经营状况恶化时，结构调整总部则扮演预警者的角色。具体而言，它会根据公司当前所面临的形势，在经验与理性分析的基础上作出自己的判断，同时向公司各部门敲响警钟，提醒他们关注即将到来的经营危机，并为此做好准备。此外，它还会作为公司重大战略决策的协助制定者，参与关键决策的实施过程。20 世纪 90 年代中期，结构调整总部就曾为三星公司的战略性结构调整立下汗马功劳。现在，即使是公司总裁团在制定具体的经营战略时，也会参考它的意见。由此可见，它在公司整体决策体系中的重要作用。

除此之外，结构调整总部还有自己的经营监察组，负责监控各分公司的日常经营活动。按照李健熙的要求，经营监察组将工作重点放在以业务流程为主的事前监督上，而不是以问题处理为主的事后监督上。他们会派人到公司在海外市场的所在地，对存在问题的分公司进行审查，有时候会持续数月之久，主要是看该分公司是否存在资金违规问题。从这个意义上讲，结构调整总部还肩负着保障三星公司长期健康经营下去的重要职责。

对于如此重要的部门和岗位，三星公司自然会选拔最优秀的人才来担

任。事实上，结构调整总部也的确人才济济、藏龙卧虎。别的不说，光从这里走出去的分公司负责人就超过 20 人。因此，结构调整总部又被人们称为三星公司的核心智囊团。在公司的高层领导看来，结构调整总部就像一个天才助理，能够帮助他们及时收集准确的信息，辅助他们作出各种重要的战略决策。对此，曾在该部任职的副会长李鹤洙说道："我负责阐述三星公司各子公司的商业策略，协调各部门之间的利害关系，同时不断优化公司的资源配置。"

不过，这种通过结构调整总部来控制子公司的做法也遭到了很多学者的批评。他们认为，三星公司的这种管理方式太过粗糙和独断专行，对下属子公司的监控过于严厉、苛刻，势必会影响到公司的长远发展。但不可否认的是，结构调整总部在三星公司内部是一个非常有特色的组织，而且很多事实已经证明，这样的运作方式在关键时候能够获得很好的效果。对此，李鹤洙曾经说过："当你判断一种组织结构的好坏时，必须充分考虑到公司特定系统的效率以及能力。"就这一点而言，三星公司不但做到了，而且做得非常好！

改革公司的董事会制度

众所周知，现代公司的治理结构旨在股东大会、董事会和管理人员之间形成一种相互制约与权衡的关系。然而，从商业史的发展来看，这种关系并不如想象中那样完美，尤其是在现代公司制度发展的早期，资本决定最终的话语权，董事会和经理人几乎完全被架空。后来，随着公司股权的不断稀释，很多大股东的影响力开始削弱，手握经营权的管理人员则趁机填补了留下的权力空间。在这种情况下，公司的实际控制权日益集中到职业经理人的手中，形成"弱股东、强管理者"的相反格局。这种格局直接导致股东大会对经理人失去控制，经理人开始有恃无恐地行使自己手中的权力。

20 世纪 90 年代末，美国世通公司和安然公司的财务丑闻案就是在这样的背景下产生的。面对日益严重的管理人员舞弊案，人们不得不开始反思现

代公司治理结构中存在的重大缺陷。2002 年 7 月，美国国会通过了著名的《萨班斯·奥克斯利法案》（也称为沙氏法案），在全世界范围内掀起了一股强化公司董事的职责、增强董事会独立性的改革浪潮。身处浪潮中的三星公司也闻风而动，根据自身的情况对董事会制度进行了大刀阔斧的改革。

亚洲金融危机前，三星公司董事会的内部结构相对比较单一，根本就没有专门设立外部（独立）董事等职务。与此同时，由于历史的原因，公司在财务制度上比较隐蔽，主要的大股东几乎垄断了公司所有重要的事务决策权，缺乏外部的有效监督。在这种高度集中的所有权结构体系下，企业所面临的各种道德风险和经营风险都空前增大，而规模上的盲目扩张以及各关联企业之间错综复杂的交叉担保关系，就像两颗潜伏在地下的炸弹一样，随时都有可能在三星公司内部引爆，造成企业的致命伤。

不幸的是，这种事情真的发生了。1997 年 7 月，亚洲金融危机全面爆发，韩国国内许多著名的大财阀都纷纷陷入严重的财务危机中难以自拔，作为大财阀代表的三星公司也未能幸免于难。在这种情况下，韩国政府及时颁发针对本国企业的《公司治理的良好行为准则》，以国家的名义，强力敦促各大企业改革现有的董事会制度，要求他们将外部董事人数在所有董事人数中所占的比例提高到 1/2，同时增加财务信息的透明度。在韩国政府的督促下，同时基于对国际化战略的长远考虑，三星公司决定对董事会制度进行全面的改革。

首先是引入独立的外部董事制度。事实上，在董事会设置外部董事职务是很多西方国家企业的通行做法。早在 20 世纪 20 年代，美国企业就已经开始推行这种制度，旨在削弱主要大股东对公司的压倒性优势，同时对董事会成员的日常经营行为加强监管，使他们能够重视所有股东的基本利益，不断提高经营运作能力。三星公司于 1997 年首次在董事会内部引入内部董事制度，旨在提高公司经营的透明度。如今，三星公司的外部董事人数已占到董事会所有董事人数的 1/3，而且这一比例还在逐年提高。这些外部董事除负责督促三星公司改善经营管理效率外，还会对三星公司的财务状况进行例行的审计、核查。为了保持这种审计行为的独立性，三星公

司专门成立了一个完全由外部董事组成的审计委员会。

其次是仿效西方发达国家企业的通行做法，在公司内部建立一套高效、透明的会计制度。具体来说，三星公司对旧的会计标准作了全面彻底的修改，使之与国际通行的标准保持一致；与此同时，他们还在韩国国内以及海外的分公司内部引入一套安全可靠的 SAP 信息系统，保证他们对各种管理运作信息的实时访问。除此之外，三星公司还针对内部严重的交叉担保问题，花费很多精力来清除各分公司之间的相互支付担保贷款问题，使他们彼此之间能够做到完全的独立运作，并且保证各分公司在财务信息披露方面的透明度。

经过上述改革后，三星公司逐渐建立起一套结构合理、运作高效、信息透明的董事会制度。在这套制度里，由三个委员会各司其职，负责不同的事务性工作，分别是管理委员会、审计委员会和外部董事推荐委员会。其中，管理委员会主要负责处理由外部董事提交的问题，并根据公司的各项规章制度、全体股东大会的决议向董事会报告他们的投票结果。审计委员会主要由外部董事组成，主要负责对公司的日常运营状况进行及时的核查和监督。外部董事推荐委员会则由四位董事组成，主要职责是以客观、公正的标准来为董事会推荐、聘请合格的外部董事。

三星公司的最终目标是，通过对董事会制度进行全面改革，加强对公司内部的日常经营管理行为的有效监管，同时努力营造出一种积极进取的工作氛围，从而不断提高集团的整体经营业绩和经营效率。基于这样的奋斗目标，三星公司高层近年来不断对董事会的结构进行相应的调整，缩减董事会成员的人数规模，同时增加外部董事的名额。这一举动显然有益于加强外部董事的监督力度，保持公司长期健康、稳定的发展。

以事业部为中心经营

事业部制度最早起源于美国通用汽车公司。20 世纪 20 年代初，通用汽车公司通过各种途径吞并其他小公司，使得企业规模不断扩大，产品线

逐渐增多。然而与此同时，公司却缺乏一套完善的组织体系来管理这些庞杂的业务，结果导致内部管理混乱不堪，公司经营业绩也受到很大影响。在这种背景下，新上任的公司总裁斯隆对公司原有的组织结构进行了长达10年的改造，通过成立事业部来加强对各种业务的管理，最终取得良好的效果。

由于在通用汽车公司获得巨大成功，事业部制开始在世界范围内流行，尤其对那些准备或者已经涉足多元化的跨国大公司来说，事业部制几乎已成为他们打造高效组织结构的必然选择。如今，事业部制已经演变成一种主要针对多元化经营的组织结构。在这样的组织结构中，总公司扮演投资中心的角色，主要负责对有良好增长前景的业务进行投资，同时协调各事业部之间的关系；各事业部则扮演利润中心的角色，他们拥有自己的产品以及独立的市场运作区域，同时还有一定的经营自主权，实行独立的财务核算。除此之外，各事业部在业务经营上没有太多的相关性，彼此之间基本上是一种独立运作的关系。

作为一家跨国大企业，三星公司的业务范围涉及电子、金融、机械、化工等领域。为了对这些互不相关的业务领域进行有效的管理，三星公司实行的是分公司下的事业部制管理模式。也就是说，先根据业务的大类情况来划分各子公司的经营范围，例如三星电子主要经营消费电子类产品，三星重工业主要经营造船、石油勘探设备等业务，三星生命则主要经营寿命保险方面的业务。目前，三星公司在全球范围内一共拥有26家子公司。在这些业务大类划分的基础上，各子公司还会根据不同的产品以及市场区域来划分不同的事业部门，例如在三星电子下面就划分为四大事业部，分别是经营半导体和液晶面板业务的设备解决方案网络事业部、经营信息和通信业务的通信网络事业部、经营音频视频应用和电脑业务的数字多媒体网络事业部以及经营家电产品业务的数字家电网络事业部。

在事业部制下，作为投资中心的总公司拥有最终的战略决策权。具体而言，在如何分配财力以及选定各事业部负责人等涉及公司整体利益的问题上，总公司将从全局的高度来作出决定。各事业部将负责在公司总体战

略框架内完成总公司交付的任务，在这个前提下，他们将充分享有日常经营的决策自主权。一般来说，事业部制的优势在于：①其使公司高层领导摆脱日常琐碎事务的干扰，集中精力思考全局性的战略问题；②其有利于培养公司的后备人才，尤其是高级管理人才，因为这种自主经营、独立核算的经营模式能够很好地锻炼各事业部经理的管理和协调能力；③事业部作为公司的一个利润中心，能够积极促进各种绩效考核标准的建立，同时也使公司的高层决策者能够很好地评估各种产品对公司整体利润的贡献大小，从而更科学、更理性地制订企业的总体战略规划。

尽管事业部制获得了巨大的成功，各事业部的经营业绩也蒸蒸日上，但三星公司仍然不满足。他们继续在组织结构上进行调整，先是将公司的销售体系与生产体系进行分离，改变以往那种以生产为导向的传统销售模式，取而代之的是一种全新的以市场为导向的销售模式。未来三星公司的目标是朝着决策更加灵活的网络型公司努力。具体而言，就是在三星公司内部实现管理过程的科学化，同时建立起一套公开、透明的决策体系，让所有员工（包括管理层和非管理层）都可以积极参与到各项重大决策的制定和实施过程中，从而形成一种自上而下的畅通的信息传递机制。可以预见，一旦这个目标得以实现，三星公司各部门将会获得更大的经营自主权，同时决策过程也将变得更加透明、更加迅速。

不断简化决策程序

在产品更新换代不断加快、市场竞争日趋激烈的时代，企业的决策速度正成为影响其发展的重要因素。事实上，决策速度的快慢很大程度上决定了企业决策的有效性。具体来说，高效、快速的决策体系能够缩短企业对消费者需求变化作出响应的时间，从而在机会来临时抢占市场先机，获得高于行业平均水平的利润回报。与此相反，如果企业的决策速度很慢，那么即使面对很好的机会，也只能望洋兴叹，错失发展壮大自己的良机。

基于这个原因，企业要想在新的市场环境下求得生存，就必须提高自

身的决策速度，要想提高自身的决策速度，就必须关注影响决策速度的主要因素，即组织内部的决策程序及其繁简程度。只有建立起高效简洁的决策程序，才能提高企业的决策速度和决策效率。

速度对于三星公司而言，有着特殊而重要的意义，这不仅是因为它是三星公司产品开发战略以及营销战略的基石，更是因为三星一直奉行以速度取胜的理念。著名的生鱼片理论，就是这种理念的集中代表。该理论认为，企业要想获得成功，就必须在竞争全面展开前，抢先将自己的产品推向市场。在三星公司看来，只有通过这种先发制人的策略，才能够赢得时间上的优势，并为自己争取到较大的产品定价空间和市场赢利空间。基于这种理念，三星公司总是抢在日本企业之前推出自己的新产品，率先在市场上占据有利的位置，从而彻底掌握竞争过程中的主动性。那么，三星公司又是如何做到比别人快一拍呢？

说起来，还得归功于该公司长期以来对组织结构的不断调整。三星公司的高层领导很清楚，影响公司决策速度的主要因素是决策程序的繁简程度和组织内部的层级数量。一般来说，决策程序越简洁、组织层级越少，企业的决策速度就越快，效率也越高，反之亦然。基于这个原因，他们一直坚持对三星公司内部的组织层级进行改造，想尽办法削减组织层级的数量，使组织结构朝着更加扁平化的方向发展。与此同时，他们还向下属放权，让他们拥有必要的决策自主权。在三星公司的高层看来，只有通过这样的变革，才能提高公司的决策速度和效率，明确界定每个人的责任和权力，让他们在工作中做到心中有数。

经过不懈的努力，三星公司的决策程序终于得到简化。如今，公司内部的决策过程通常只需三个环节就能够搞定！这不但大大加快了各部门的决策速度，同时也提高了公司对市场需求的响应速度。此外，三星公司还鼓励参与决策的员工一起亲赴问题现场，了解那里正在发生的实际情况，然后大家坐下来一块讨论解决方案，直到作出最终的决定。这种当场讨论、当场拍板的决策模式充分体现了三星人对于速度经营的强烈渴望和不懈追求。

不仅如此，三星公司还在组织内部建立起各种功能强大的信息处理系统，保证以集团总部为核心，众多研发部门、采购组织、生产车间、销售部门、外包公司之间能够紧密联系在一起，实时地共享所有的业务运作信息，从而大大提高了决策的效率和速度。

反腐先锋：经营监察组

“腐败现象是企业的毒瘤，一旦生成，势必会在企业内部蔓延开来。一个腐败问题严重的企业必将走向灭亡。”

——李健熙

近年来，随着企业腐败案的增多，人们对企业反腐败的呼声也日益高涨。尤其是 2001 年发生的美国安然公司破产案，更是在世界范围内掀起了一股反对企业腐败的浪潮。在管理制度相对比较完善的美国，尚且发生如此严重的腐败案，可想而知，身处以血缘、地缘、学缘等人情关系为中心的韩国社会里，三星公司就更无法避免内部腐败的问题。

事实上，韩国国内的企业腐败现象一直很严重，尤其是各大财阀与政府部门之间存在的暧昧关系更是助长了很多违法、违纪的行为。面对严峻的腐败环境和反腐败形势，三星公司意识到必须建立一个专门的监督机构来防止腐败行为的发生乃至四处蔓延，保护三星公司长期的经营健康。经营监察组就是在这样的背景下应运而生的。

李健熙对经营监察组有一个基本的要求，即立足于事前预防而不是事后处理。换句话说，一旦发现公司内部有了腐败的苗头，就要立即将其扑灭在摇篮之中，而不要等到腐败行为已经发生、蔓延，并且已经给公司带来损失的时候，才手忙脚乱地想起来去处理。李健熙认为，只有这样，才能最大限度地减轻员工腐败行为给三星公司带来的巨大危害。

事实证明，经营监察组也确实没有辜负李健熙的厚望。他们对任何可疑的腐败行为以及相关责任人决不手软，一旦发现，坚决予以查处。2001年，在公司内部曾经发生过一起物产建设部和电子半导体采购部集体参与腐败的重大案件。事情被揭发后，经营监察组立即对相关的责任人予以重罚，辞退了所有的涉案人员。这一处罚结果给了所有三星人一个严重的警示：在三星公司，是容不得半点腐败行为的。

除了对内部员工严加审查外，经营监察组的手甚至伸到了公司外部，他们对与三星公司有业务来往的供应商、客户等利益相关者同样严格要求。在三星公司的会客大厅内，总是端端正正地摆放着一本名为《禁止出入人员名单》的小册子，上面详细列出所有因为参与贿赂行为而遭到三星公司拒绝的外公司人员名单。三星公司试图以此来警示所有来访人员：在三星公司，任何腐败行为都是不受欢迎的。如果不听劝阻，执意妄为，那么，一旦丑行被揭穿以后，三星公司将会永远终止与其开展任何形式的合作！

为了更好地贯彻李健熙有关“事前预防”的方针，经营监察组还会对各子公司和事业部进行例行检查。作为腐败案多发的采购部门和物流部门更是经营监察组频频光顾的地方，他们经常到这两个部门进行审查。但在审查时，他们并不会摆出一副居高临下的姿态，相反，按照李健熙的要求，经营监察组在开展审查工作时，还肩负着通过各种渠道“挖掘未被领导重视的人才”的任务。因此，审查人员总是能够冷静分析相关部门存在的缺陷，并以第三方的身份给予较为客观、公正的评价和建议，督促他们不断改进工作。

惩治腐败是开展反腐败工作的第一个步骤。然而，就像其他反腐败工作一样，企业反腐败的难点不在于如何发现问题并给予及时的严惩，而在于如何建立起一套确实能够有效抵制腐败、遏制其不断滋生的合理制度。只有通过建立制度的方式，腐败行为才会在企业内部犹如过街老鼠一样，人人喊打，人人痛恨，从而在企业里彻底消失。基于这样的认识，经营监察组自从成立的第一天起，就致力于为三星公司建立一套完善的反腐机

制，从根本上杜绝腐败的滋生，铲平腐败赖以生存的土壤。如今，三星公司的员工在每天的工作中，都必须严格遵守公司的内部控制条例。例如，原材料的采购工作将交由集团总公司来全权负责，各事业部不得擅自做主、直接购买；三星公司的员工在与外来公司人员吃饭时，每人每餐的消费额度不得超过 17 美元，如有违反，超出部分将由员工自己掏腰包；公司的所有员工不得以任何形式、任何理由收取供应商支付的现金回扣等。

严格的内部控制条例有效地遏制了员工在工作过程中利用职务之便，收受各种好处和贿赂，同时也有助于在公司内部形成一种自觉遵守条例的良好氛围，为坚决抵制腐败行为打下坚实基础。展望未来，三星公司的目标是让“腐败”一词在公司的字典里永远消失！

以班组为单位的管理

班组是企业经营中最小的组织单位，对其管理水平的高低将直接影响到企业的长期发展和竞争实力。从这个意义上讲，加强班组管理是一件事关企业生死的大事。那么，企业应该如何加强对班组的管理呢？根据班组的组织特征，一般来说有以下几个方面的要求：

首先，班组管理是一种全方位的管理，它涵盖从设计、生产、质量到业务学习等众多业务环节，因此，在管理上要注意不留下任何空白。其次，要充分发挥班组中每一位成员的积极作用，努力激发他们个人的优势和特长。最后，企业应该优先考虑效率原则，不断改善自身的成本结构，降低班组单元内部的消耗，从而为企业节约大量的成本。

三星公司对班组管理尤其重视，而且经过长期发展，已经形成一套非常有特色的管理制度。例如，领导者在管理过程中努力营造出一种相对轻松、活泼的工作氛围，不断挖掘每位员工身上的工作激情和创造力。与此同时，他们还特别注意将各种管理活动与企业的方针政策、战略目标有机地联系起来，让员工在工作中充分体会到企业发展与他们自身成长的紧密关系。这种轻松、活泼的工作氛围更有利于员工最大限度地发挥自己的潜能。

目标是一个班组存在的基本前提。对于三星公司而言，班组内部实行的是一种目标导向的管理模式。具体来说，每个班组都有一张任务表，上面明确规定了班组在某个阶段的发展目标。一般来说，制定发展目标的标准是该班组历史上取得的最好成绩。在发展目标的基础上，每个成员会每天进行对比检查，找出当前进度与目标之间的差距以及需要进一步改进的地方。这种持续改进的方式与海尔集团“日事日毕，日清日高”的管理哲学有着异曲同工之妙。每个月的月末，班组还会针对短期的经营成果进行综合的评定，把已经实现的目标填入表格中，并回顾为了实现特定目标而付出的努力。对于这些业已取得的成绩，上级领导还会给予员工书面的表扬，以激励班组成员再接再厉，创造出更优异的成绩。这种目标管理方式不但能够有效地激励班组成员按时按量完成预定的任务，同时还能够加深上级领导与基层员工的关系。

如前所述，班组管理的一个重要目的就是以效率为优先，不断督促员工在成本削减方面作出努力。三星公司在班组管理的过程中尤其重视对各项作业成本的控制，他们号召班组成员积极开展降低成本的活动。因此，在三星公司的生产现场，你可以看到很多的成本控制图。这些控制图大多是班组成员绘制的，主要用来记录每个成员控制成本的目标以及实际完成的情况。这种对成本控制的关注，显著增强了三星公司抵御外部风险的能力。

为了帮助班组成员提高工作技能，三星公司还为他们请来专职的教师。这些教师专门负责对班组成员进行操作技能上的指导和帮助，与此同时，他们还负责培养更多合格的教师。为了便于管理，三星公司将这些教师分为四个等级，不同等级的教师拥有不同的职责和权力。这种星级教师制度为三星公司培养大量的后备人才提供了一个良好的舞台，很多新员工在指导教师的悉心培养下，迅速成长起来，并在实际工作中担当重任。

对于崇尚创新精神的三星公司而言，班组负责人还承担着向基层员工灌输创新意识、培养其创新能力的责任。通常，他们会成立一个合理化建议小组，让班组成员在这里自由地发表自己的看法和建议。这些建议将由

专人负责收集起来，然后制作成宣传页面，贴到公司的墙上。如果某项建议被公司采纳，提出建议的员工还会获得相应的奖励。在这种制度的激励下，三星公司的班组成员充分发挥自己的想象力，为公司提出各种改良建议。

除此之外，三星公司的班组管理还涉及很多其他内容。例如，在公司内部推进全面质量管理时，班组是进行质量改进活动的基本单位；在进行年终业绩评估时，通常是以班组为单位来进行的。当然，班组管理的重要意义还在于，它是决定公司战略规划能否真正执行下去的关键。可以说，没有来自班组成员的坚决支持和拥护，那么一切战略都是空谈！



第3篇

世界第一等

如果我们要寻找一种精神来诠释三星，那么，最好的词语莫过于孤注一掷！在管理大师彼得·德鲁克看来，孤注一掷是一种风险极高的举动，因为它不容许有任何的闪失；但是一旦成功了，回报率也是惊人的！这或许可以解释，为什么在孤注一掷的领导者、人才政策以及企业文化的支撑下，三星公司能够以如此惊人的速度崛起，并统领全球市场。



第 8 章　李健熙的领导

罗夫·卡森曾经说过："企业的命运取决于领导者的领导能力。"这句话告诉我们，领导者在企业发展过程中的重要作用。对企业而言，领导者就好比舵手，他们能够塑造并传播一种愿景，为企业或者员工的工作指明方向[①]；同时，他们也是企业文化和管理制度的缔造者。尤其在企业陷入危机时，领导者的能力更是决定企业能否生存下去的关键因素。

纵观人类的整个商业史，我们会发现很多伟大的领导者，他们凭借自己的个人能力拯救企业于危难之际。例如艾尔弗雷德·斯隆，这位 1929 年经济大萧条期间美国通用汽车公司的总裁，在市场需求极度萎缩、公司经营陷入困境的情况下，毅然决定对内部组织进行大刀阔斧的改革，在此基础上建立了联邦分权制（即事业部制度），大大提高了组织的运作效率。最终，斯隆成功带领通用汽车战胜不可一世的福特汽车，创造了一个时代的神话。

李·艾柯卡，20 世纪 80 年代初美国克莱斯勒汽车公司的总裁，面对公司内部管理混乱、濒临倒闭的局面，果断采取行动，整顿管理团队，大幅削减成本与开销；同时，集中公司的人、财、物等资源，全力开发新型轿车。最终，艾柯卡带领克莱斯勒公司成功开发出轰动一时的敞篷汽车和

①英国著名管理思想家查尔斯·汉迪之语。

高速省油的K型车，一举走出长期以来笼罩在公司头上的阴霾。

在三星公司，也有这样一位传奇般的领导，他就是会长李健熙。虽然三星的奇迹是所有三星人努力的结果，但谁也无法否认，李健熙在三星崛起过程中的决定性作用。可以说，李健熙之于三星，如同艾柯卡之于克莱斯勒、斯隆之于通用汽车，其作用不可替代。

那么，李健熙这种超凡的领导能力是怎样培养起来的呢？这还得从他的个人经历说起。1942年1月，李健熙出生在韩国第三大城市——大邱市，父亲李秉喆是当地一家水果和干货贸易公司的小老板。李健熙从小性格内向，不喜欢抛头露面，但对新鲜事物却很感兴趣，例如他经常会把父母买给自己的玩具或电器偷偷拆开，观察它们的内部结构，然后还能完整无缺地重新组装好。这种强烈的好奇心和喜欢沉思的特点一直伴随着他，直到他成为三星公司的会长，而这些特质在他经营三星公司的过程中起到了非常重要的作用。

少年时代，李健熙在父亲的安排下远渡重洋，前往日本和美国留学。父亲希望儿子通过留学了解发达国家的社会文化，学习西方先进的管理经验，为以后继承自己的事业做好准备。李健熙没有辜负父亲的期望，在日本留学期间，他亲眼目睹了韩国企业与日本企业的差距，从那个时候起，他就暗自发誓，总有一天要超过日本企业。在日本留学的这段经历，为李健熙后来带领三星公司以索尼为标杆，通过不懈努力最终超越索尼埋下了伏笔。

1965年，李健熙从日本早稻田大学毕业，获得经济学学士学位。之后，他又远赴大洋彼岸的美国华盛顿大学攻读工商管理硕士（MBA），并于1966年获得MBA学位。在上大学期间，李健熙喜欢体育运动，并在高尔夫球、橄榄球等项目上颇有建树。这些经历在一定程度上影响到三星公司热衷于赞助体育运动，并参与国际奥委会TOP10计划的行为。

1987年，李秉喆不幸逝世，李健熙接替父亲成为三星会长。那一年，他已经45岁。为了继承父业，李健熙满怀雄心壮志，发誓要将三星公司建成全球超一流企业。上任伊始，他就宣布“除了老婆孩子，一切都要变”，

并开始三星公司的二次创业。此后二十多年里，他始终锐意改革，不断洞悉全球竞争格局和趋势，带领三星公司进行战略转型，最终成就了今日三星的霸主地位。

在领导三星的过程中，李健熙逐渐形成自己的领导风格，这种风格在很大程度上影响了三星的战略决策和成长路径。总结起来，他的领导风格可以归纳为六点：偏执狂般的危机意识、果断的投资决策、像珍岛犬一样执著、沉静的思考者、孩童般的好奇心、敢于承担责任。

偏执狂般的危机意识

“在 21 世纪，不能做到一流就不能生存。过去二流、三流的企业在自己的领域也能够生存，但在全球化的时代，这是不可能的，要时刻保持高度的危机意识。”

——李健熙

中国有句古话：“生于忧患，死于安乐。”意思是说，人会因为忧患而得以生存，因为沉迷安乐而消亡。其实，又何止是人，大到国家，小到企业，均未能逃脱这个宿命。

历史上，将危机意识发挥到淋漓尽致的，莫过于美国人。自从 1945 年时任总统杜鲁门宣称美国已成为世界上最强大的国家之日起，60 多年来，美国先后经受了苏联和日本在军事和经济上的挑战，期间关于美国是否已经或开始衰落的命题在学术界和民间就一直争论不休。然而，一个不争的事实上，时至今日依然没有一个国家的实力强大到足以挑战美国的地步。究其原因，就是因为美国人长期以来的危机意识。为了保持这种危机意识，他们常常不惜代价，为自己树立一个莫须有的敌人。可见，危机意识在美国人脑中的根深蒂固。

对于企业来说，危机意识更是一种生存必需。微软公司创始人比尔·盖茨曾经说过：“微软离破产永远只有18个月。”英特尔公司前董事长安迪·格鲁夫也有句名言：“唯有偏执狂才能生存。”海尔集团董事长张瑞敏在谈到海尔的前途时，用了“战战兢兢”四个字来形容心中的危机感。由此可见，危机意识对企业而言有多么重要。

在三星公司会长李健熙的身上，你同样能看到一种强烈的危机意识。面对残酷的市场竞争，李健熙曾语重心长地表示：“作为集团的会长，我需要对18万三星员工负责，特别是自1992年以来，我意识到了危机的紧迫性，它让我寝食难安。”他还多次强调：“三星如果运营不当，会面临危机，沦为三流企业。”如果你有机会去三星参观，你会发现无论走到哪里，都能感受到三星人强烈的危机意识，这与李健熙长期以来的灌输不无关系。

正是这种长期灌输的危机意识，帮助三星公司在芯片、智能手机、电视机和液晶面板等领域持续发力，不仅成功赶超索尼、夏普和松下等日本企业，终结了诺基亚十余年的手机行业霸主的地位，甚至还在智能手机市场超越了苹果。

危机总在自满时降临

人们在胜利面前容易沾沾自喜，忘乎所以，全然不理会身边已经危机四伏。然而，李健熙不然，在他身上始终保持着一贯的谨慎和冷静。即使在顺风顺水时，他也反复强调“三星病”、“要倒闭的公司”等盛世危言，以增强危机意识。这一点，无论是在他带领三星成功走出亚洲金融危机的阴影后，还是面对业界对三星超越索尼的预测时，都表现得淋漓尽致。

1992年，当人们为三星首夺DRAM内存芯片市场头把交椅而欢呼雀跃时，李健熙却忧心忡忡地告诫自己的员工，要警惕对半导体行业的乐观情绪以及国内金融环境潜伏的危机。结果，他的预言在1997年的亚洲金融危机中真的成为现实，三星公司也因为过度依赖芯片业务陷入空前的危机中，每月的亏损额高达数百万美元。尽管在时任CEO尹钟龙的领导下，三星公司最终摆脱了危机，但作为会长的李健熙依然表现出一贯的忧心忡

忡，他常常把三星比喻为波音 747 飞机，尽管体积庞大、稳如泰山，但只要在一定时间内飞不到指定的高度，同样会发生爆炸。三星公司的状况与此类似，这就好比逆水行舟，不进则退，如果总是停滞不前，迟早有一天会被市场无情地淘汰出局。

2002 年，从纽约股市传来喜讯，三星公司的市值首次超过索尼。听到这个消息后，整个三星公司都沸腾了，人们为多年来的梦想终于实现而欢欣鼓舞，然而，就在所有人准备开香槟庆功时，李健熙却保持了常人难以理解的冷静。他认为尽管三星过去几年取得不错的成绩，但在技术和管理方面，和索尼相比仍然存在不小的差距，三星必须正视这一点。为了让员工冷静下来，他给各个部门下发了五条诫令：

- 不要以公司已取得的成绩为骄傲自满的对象；
- 不准接受其他公司关于打高尔夫球等方面的款待；
- 不准接受来历不清或者没有明确指向的奖项；
- 不要对成绩进行过分的宣传；
- 开会时，任何人都不准夸夸其谈。

在成绩面前，作为领导者的李健熙不但自己保持了难得的清醒，而且在员工头脑发热时，还能够及时遏制住这种势头，不让其在组织中蔓延，从而在员工与自满情绪之间树起一道厚厚的防火墙。这是一名伟大的领导者应该具备的素质。

用危机意识感染所有员工

李健熙不但自己对外部环境有着清醒的认识，同时还将这种危机意识传递给员工。在公司内部，他经常用鲶鱼论来激励大家：将鲶鱼放入泥鳅养殖池里，泥鳅会长得更快、肉更筋道。这是因为它们担心自己被鲶鱼吃掉，所以不断游动，以保持警醒，而不断游动又需要吃得更多，长得就更结实。为了让员工保持这样的危机意识，李健熙要求员工的心里也要“放上一条鲶鱼”，对三星公司未来可能面临的威胁保持一种高度的警惕。

1993 年开始的新经营运动掀起了三星人对质量的狂热追求，在那以

后，三星采取了一系列生产改进措施，产品质量得到迅速提升，在国际市场上的形象也逐渐好转。然而，这些成绩不但没有减轻李健熙心中的危机感，反而让他更加忧心忡忡。他对三星员工大声疾呼：以前那个靠数量制胜的时代已经一去不复返，现在是质量的时代，为了把三星建成全球超一流企业，所有人务必把质量提到议事日程上来，并给予高度重视。他还举例说明，在三星只有三万多名员工从事生产工作，却需要安排6000多名员工来负责售后服务，占比高达20%！如果再这样继续下去，那么三星与其他公司相比，还有什么竞争力可言？

李健熙明白，要将质量至上的观念灌输到员工的头脑中，如果不采取一些切实可行的措施，是断然不可能的。因此，他不惜大材小用，将总裁秘书处一大半的职员派到各分公司，让他们与集团内部1800多名高级管理人员逐一进行促膝长谈，与他们交流对产品质量的看法。与此同时，他还命令相关负责人把“质量第一”的思想录制成容纳300个小时内容的录像带，每天早上组织员工观看，以此来强化并提高他们对质量思想的认识。

同样是在1993年，李健熙在法兰克福发表宣言，要求所有三星人：“从7点或7点半开始，将当天的工作在下午四五点完成。别总挂在嘴上，要付诸行动。这样，下班后有时间运动一下，见见朋友，也有时间学习充电，6点半以前就可以回家了。”

这段谈话预示着在三星历史上非常著名的“7·4制”正式开始实施。“7·4”制的推行不仅将上班时间提前了2个小时，更重要的是，它唤醒了员工的危机意识。刚开始推行“7·4”制时，三星人受到了前所未有的冲击，当时，每天清晨6点在首尔的地铁里，西装革履上班的都是三星人，他们比其他公司的员工早2个小时开始一天的工作生活。

19年后的今天，当欧债危机席卷整个欧洲大陆，三星电子的业绩开始出现下滑时，李健熙再次作出调整三星工作时间的决定。2012年7月，三星集团向旗下三星电子、三星生命等下达命令，要求全体员工将上班时间提前至6：30，借此来增强员工的危机意识。

这次调整使得三星公司的作息时间比19年前又提早了半个小时。此时

的三星，不但面临欧债危机的影响，同时还深陷与苹果的专利大战，尽管在智能手机上三星势头强劲，大有超越苹果之势，但公司的利润点过于集中，却让李健熙和三星高管看到了危机。

除此之外，李健熙还将“是否拥有危机意识”作为三星公司的用人标准，以此来选拔优秀的人才。在谈到三星未来需要什么样的人才时，他毫不犹豫地指出：“所谓的未来型人才，应当是那些能够不断体验出危机意识的国际化人才，应当是能够不断寻觅自我发展最佳契机的全球性人才……”由此可见，李健熙本人对人才危机意识的重视。

李式危机论

在企业里，往往存在两种风格各异的领导。一类领导对企业面临的危机充满恐惧感，不愿正视危机的存在，甚至在危机到来时采取一种消极回避的态度，结果错失了很多壮大企业的良机。另一类领导则正好相反，他们面对危机时仍然能够坦然处之，甚至非常乐于接受危机的挑战，并将其视为发展壮大自己的机会，努力抓住这样的机会。

以这个标准来衡量，李健熙显然属于后者，在他看来，危机是企业不断发展自己、完善自己的契机。换句话说，就是要在危机降临的时候，通过危机来提高企业的竞争力。这就是著名的李式危机论。回顾三星公司的历史，我们会发现：每当三星公司走到紧要关头的时候，李健熙都能够审时度势找到对策，化危机为转机，为三星赢得发展的机会。例如，亚洲金融危机爆发前，三星公司正是在李健熙这种“预备经营”的思维引导下，抢在其他竞争对手之前对内部结构作出大幅调整，从而在危机来临时迅速找到对策。

李健熙应对危机的过程充满了辩证思维。一方面，他对一切有可能使三星陷入经营困境的因素都保持着高度的警惕，这种警惕让他时刻处于一种战战兢兢的情绪中；另一方面，每当危机降临时，他又总是拥有一种常人难以企及的勇气和魄力，这种勇气和魄力使得他能够冷静地面对已经发生的危机，并从危机中识别出蕴藏的发展机会。

果断的投资决策

"改造三星，是赌上我性命的工作。"

——李健熙

《孙子兵法》有云：置之死地而后生。如果你想在逆境中取胜，就必须放下所有的顾虑，以死相拼。这似乎与理性精神背道而驰，实则不然。经营企业和用兵打仗有很多相通之处，例如，它们都要面对变幻莫测的环境，同样会遇到兵临绝境的情况。每当这个时候，人们总是来不及收集信息，就要作出非生即死的选择，如果此刻还在犹豫，那么一旦延误了战机，后果将不堪设想。相反，放下包袱，勇敢作出选择，也许还能有一线生机。

20 世纪 90 年代初，IBM 就面临这样一次生死存亡的考验。当时，IBM 因为过于自信，执迷于传统的大型机市场，却忽视了来自苹果等新锐势力的冲击，结果在个人电脑逐渐成为市场主流的情况下，不断丧失原有的优势，公司经营陷入极度的困境中，负债额高达 80 亿美元！危急时刻，公司选择以变革著称的郭士纳担任 CEO。上任后不久，郭士纳就作出一个赌徒式的决定：带领 IBM 公司向服务业转型！这个决定在当时被很多人视为疯子行为，但事实证明，正是这个决定拯救了 IBM 公司，使其逐渐恢复昔日的霸主地位。

放弃昔日的辉煌，闯入一个完全陌生的领域，这需要多大的勇气和魄力？但郭士纳并没有犹豫，毅然带领 IBM 公司前行，结果他成功了。通用电气（GE）公司前 CEO 杰克·韦尔奇同样是一位有魄力的领导，上任之初，他就带领 GE 进行大刀阔斧的改革，在全球范围内裁员近一半，将组织层级减少到 4 ~ 6 层，以提高决策效率和速度；与此同时，对公司所有的

边缘业务做了处理，要么出售，要么彻底关闭。谈到这次改革，韦尔奇举重若轻地说道："我不是一个纵火狂，我只是站在观测台上，看见了袅袅上升的浓烟。"

与郭士纳和韦尔奇相比，李健熙的魄力和胆识有过之而无不及。从担任三星公司会长那一天起，李健熙就满怀雄心壮志，发誓将三星建成全球超一流企业。为了实现这一宏伟目标，他不断做出在外人看来不可思议的大胆举动，最终带领三星公司走向辉煌。

投资半导体行业

投资半导体行业是三星公司历史上作出的最重要的决策之一。20 世纪 70 年代，当父亲李秉喆还在执掌三星时，李健熙就敏锐地意识到半导体行业在未来的巨大潜力，他不断说服父亲投资这个新兴的行业。但李秉喆一直很犹豫，因为他不想让三星陷入巨大的风险中。于是，李健熙反复向父亲强调：如果三星想要在未来立足于新兴的电子行业，就必须打开半导体这一关键环节。为了帮父亲下定决心，他甚至作出保证：如果有必要，愿意以个人的名义来经营这项业务。功夫不负有心人，在李健熙的大力推动下，李秉喆终于决定投资半导体行业。1974 年，三星公司以接管的方式收购韩国半导体公司，从此进入方兴未艾的半导体行业，这一举动为后来三星公司在电子消费品领域的发展奠定了坚实的基础。

然而，这条路注定走得不平坦。20 世纪 80 年代，半导体行业一直不景气，大多数公司其实并不看好它，许多日本企业甚至准备撤资。就在这种不利的局面下，李健熙却做了一个令人吃惊的决定：对 64K DRAM 内存芯片进行大规模的投资！

当时，三星在新产品开发方面落后日本企业整整四年。但这并没有让三星人感到气馁，他们始终相信，凭借自己的努力，总有一天会赶上日本人。于是，在李健熙的带领下，三星公司开始了疯狂的追赶行动。1985 年，当他们研制出 256K DRAM 时，与日本企业的差距缩短至两年；研制出 1M DRAM 时，还落后一年；研制出 16M DRAM 时，还落后三个月。1988 年，三星公司再次作出重要决定：将其下属的电子和半导体通讯分公

司进行合并，加强自己在半导体行业的实力。整个20世纪80年代，三星人都在追赶日本企业。

机会总是留给有准备的人，这句话用到三星身上再适合不过。进入90年代后，全球半导体行业迎来新的曙光，并在其后一发不可收拾。三星公司因为在80年代做足了功课，所以在这场新的半导体争夺战中逐渐占据了主动。当他们研制出64M DRAM时，已经和日本人并驾齐驱，而当他们研制出256M DRAM时，已经天下无敌，从此成为行业翘楚！

这次战略布局的成功，不但给三星带来了荣誉，同时也彰显出李健熙超凡的胆识、魄力以及雄心壮志。正是在这种雄心壮志的激励下，他才能够作出很多赌徒式的决定。

向数字化战略转型

对全球超一流企业的梦想和追求无疑是这种雄心壮志的最好体现。李健熙经常用高尔夫球的例子来说明，要缩小三星与世界一流企业的差距，就必须付出艰苦的努力。在打高尔夫球的时候，一个平时能打出180码成绩的人，只要在教练的精心调教下，很容易就可以打出200码的成绩；如果这个人再认真练习的话，或许还能打到220码，但如果他想打到250码以上，就不得不从握杆到站姿等基本动作要领开始另起炉灶，进行全新的练习。

1997年亚洲金融危机爆发后，由于全球半导体行业不景气，同时受到韩国国内金融环境的冲击，三星公司陷入空前的困境中。危急关头，李健熙果断决定，将三星公司属下的10个事业部以近15亿美元的价格出售给海外财团，其中包括三星重工业、三星叉车等部门。在那以后，李健熙又对公司内部的组织结构和产品结构进行大规模的调整，提高组织的运作效率和决策速度，集中资源发展业务。同时，为了削减日常运营成本，李健熙还作出大规模裁员决定，尽管该决定在当时引起不小的震荡，但它确实为三星减轻了负担。

在甩掉这些包袱后，李健熙逐渐意识到：随着信息技术的发展，全球范围内的数字化浪潮正此起彼伏，这预示着未来的行业结构和产品功能将

经历一次全面的升级过程，数字化产品将会取代模拟产品，统领整个世界。梦想将三星打造成全球超一流企业的李健熙又岂肯错过这样的天赐良机？于是，他果断决定带领三星公司向高端市场挺进，向数字化战略转型。为了提高产品的档次，他们不惜牺牲销量，将产品从沃尔玛等低价超市撤走；为了生产出令消费者爱不释手的数码消费产品，他们不惜在产品设计和研发过程中投入巨资。向数字化战略转型是李健熙担任三星会长期间作出的一次重要决定，它吹响了三星公司向高端市场进军的号角，最终成就了三星今日在世界消费电子产品市场上的王者地位。

如果说投资半导体行业是三星公司确定未来发展方向的战略举措的话，那么向数字化战略转型则为三星公司取得今日的成绩奠定了基础。两次重大的决策都是在公司面临困境的时候作出的，你不能将其归结为运气，因为它更多地体现了李健熙过人的胆识和魄力。

像珍岛犬一样执著

每天徒步3小时，7年可以环绕地球一周。成就伟大业绩的不是力量，而是不屈不挠的努力。

——英国文学家塞缪尔·约翰逊

珍岛犬是代表韩国的世界名犬，因为勇猛、大胆、忍耐力强、对主人忠诚和不受诱惑等优秀品质，深受韩国人的喜爱。珍岛犬天生就有狩猎本能，感觉敏锐，更具有一旦设定目标就誓不罢休的韧劲和必胜的性格。

相传1592年，日本军阀丰臣秀吉率军入侵朝鲜，手下一将军回国时带走了三头珍岛犬，将其扔进自家的虎笼里，让饿虎当晚餐。结果第二天，将军发现虎已经被咬死，而三只狗仍在笼子里狂吠。这也许是珍岛犬反抗精神的绝妙写照，韩国人一直以此为豪。

在李健熙身上，有很多和珍岛犬相似的品质，其中之一就是执著。只要是自己认定的事情，他就一定会坚持到底。这种执著很好地体现在他对数据持之以恒的追求上。

李健熙非常重视收集数据，甚至将之视为第一经营法则。他以欧洲和日本为例，说明无论国家、企业还是个人，都要做好记录以避免重蹈覆辙。事实上，越是重视数据的国家，越是一流的。在欧洲和日本，拥有50年历史的公司和只有5年历史的公司，它们之间最根本的区别就在于收藏的数据量。最新的数据、案例和历史记录，是再多钱也买不到的财富。

20世纪90年代初，李健熙在和新罗饭店的负责人谈话时，刨根问底问了很多问题[①]：

李健熙：哪里产的鲂鱼最好？

负责人：南海，那里的浮游生物多。

李健熙：几公斤重的最好吃？

负责人：1.5公斤。

李健熙：水分含量是多少？

负责人：30%～35%？

李健熙：热量呢？

……

一般的领导者通常问完第一个问题，就不会接着往下问，而李健熙却一股脑问了一堆问题，从中掌握了更多信息。类似的案例还有很多。李健熙对信息的偏好有时候甚至到了偏执的地步，别人看报纸只看自己感兴趣的部分，而他却能从头到尾连同广告一起看。对此，李健熙强调要区分数据和信息，只有透过数据看到本质，才能真正利用好它们。

李健熙不但自己平时注意收集数据，同时还要求三星的管理者拥有专

①本案例引自：金柄完．李健熙27法则［M］．张哲雄，译．北京：电子工业出版社，2013.

业化的、最新的信息，不但要比别人博学多才，还要学会自如地实施和操作，只有这样，才能经营好企业。

沉静的思考者

与很多个性张扬的领导者，例如克莱斯勒公司前总裁李·艾柯卡、IBM公司前 CEO 郭士纳、英特尔公司前总裁安迪·格鲁夫比起来，李健熙显然要低调得多，他本人很少在公开场合抛头露面，也极少有新闻记者拍摄到他与韩国政界人士往来的照片。事实上，一直以来，李健熙给人们的印象都是性格内向，作风稳健。但就是这个为人低调的三星公司领导人，在韩国经济界可谓一言九鼎，美国《新闻周刊》甚至将其称为韩国的“经济总统”。

李健熙的这种领导形象与我们熟知的领导形象有很大差别。现实中，领导者多半是一些能言善辩而且魅力十足的人。他们经常出现在媒体和公众的视野中，对企业的发展战略和未来规划慷慨陈词，一副舍我其谁的姿态。然而在李健熙身上，我们看不到这样的特征。相反，我们看到的是一个沉静的思考者，他不善言谈，经常一个人陷入长时间的思索中。但只要他开口说话，所有人都会洗耳恭听，因为他的话充满智慧，给人很大的启发。

哈佛大学商学院教授约瑟夫·小巴达拉克曾写过一本书，名叫《沉静领导》(*Leading Quietly*)。作者在书中指出，大多数卓越的领导者事实上并非公众心目中的英雄，而是一些看起来很平常的人，即所谓的沉静型领导。在这些领导身上，有一些共同的特点，例如性格内向、坚韧，做事低调，态度平和。如果按照这个标准来定义，李健熙无疑是一位沉静型领导。他平时喜欢一个人沉思，不喜欢过分张扬；他不善言辞，但考虑问题很深入，而且角度新颖、独特；他做事喜欢直达问题的本质，不喜欢下属夸夸其谈，不做实事。

其实，李健熙的这种性格特征早在孩提时代就已初现端倪。那个时候，李健熙沉默寡言，性格内向，不喜欢抛头露面。这种低调的性格使得他养成了喜欢安静思考的习惯。念小学的时候，他曾经到日本留学，在那里爱上了

电影。与其他小孩不一样，李健熙总是带着很多问题去审视这些影片，他喜欢分析影片中的各种情节，并且会刨根问底、找出答案。可以说，这个爱看电影的习惯，在很大程度上培养了他后来喜欢沉思的个性特征。

据他的高中同学回忆，高中时的李健熙经常一个人陷入沉思。每当这个时候，他的脸上几乎没有任何表情，也不会开口说话。就算有人想问他问题，他也好像没听见似的，只是简单地回答"是"或"不是"。这种专注而投入的思考，让李健熙无论看什么问题，都比别人看得更深、更远。所以，他不开口则已，一开口总是一鸣惊人，让同学们佩服不已。

这种喜欢沉思的习惯一直陪伴着他。担任三星会长后，为了制定公司的长期战略或解决某些实际运作问题，他经常把自己锁在家中，几天不出门，也不开口说话。由于习惯独自思考问题，再加上喜欢晚上工作，李健熙大部分的工作时间都是在汉南洞承志园度过的，在水原市的三星总部大楼里，你反而很少能看到他的身影，以至有人风趣地称他为"隐遁的企业家"。每当他思考问题时，会像蜡像一样坐在那里一动也不动，甚至可以连续48小时沉浸在问题中，只是偶尔起来吃几个寿司充饥。事实上，三星公司很多重大的战略举措都是在这个过程中诞生的。这让我们不由得想起佛教创始人乔达摩·悉达多，也就是释迦牟尼佛，同样是一个生性沉静、喜欢思考的人。为了寻找人生的意义，他曾经一个人在菩提树下静坐了七天七夜，最后终于大彻大悟，洞悉了人生的真谛，由此创立了佛教。

沉静的性格让李健熙能够远离世事的喧嚣，抛开心中的杂念，静心思考很多重要的问题。所以，每当危机来临时，他总是能够冷静地作出判断。他会想到很多分公司的负责人没有察觉到的问题。每当遇到重大决策，他都会权衡再三，不断置疑自己的判断，然而掂量，掂量，再掂量，反复多次，最终作出成熟的决定。可以说，三星公司之所以能够在品牌形象、产品设计、人员管理等方面拥有卓越的表现，与李健熙的沉思过程是分不开的。

沉静的性格让李健熙能够以谦虚的态度，倾听别人的意见。有一次，他跟著名女作家朴景利一起吃饭，一个小时内，他始终在默默地倾听，什么话也没说。文学评论家李御宁对此深有体会，在一次短暂的接触后，他

感叹道："李会长的一句话比我的十句话更有分量。"

李健熙的这种姿态来源于父亲的教导。1979 年 2 月 28 日，当他作为副会长第一天上班时，父亲李秉喆就把他叫到自己的身边，一脸严肃地拿起毛笔，一笔一画地写下"倾听"二字，这是父亲给内定为继承人的儿子的第一个礼物。李健熙明白，这是父亲对自己的殷切期待。他把它当做座右铭，时刻铭记在心，并在以后的日子里忠实地实践着。

正因为如此，当下属向他请示汇报时，他多半会洗耳恭听，对具体业务从来不多嘴，也不干涉。这种管理方式反而有助于员工发挥自身的潜能，全力以赴做好自己的工作。

沉静的性格也让李健熙喜欢直指问题的核心，痛恨不着边际地泛泛而谈。因此，任何人如果对他的观点存有异议，最好准备齐所有的资料和证据，然后进行详细的分析，只有这样才能说服他。相反，如果只是泛泛而谈，没有具体的解决方案，必会遭到他的严词拒绝。为了扭转员工的浮夸之风，他专门给各部门下发了五条诫令，其中之一就是"开会时任何人都不准夸夸其谈"。由此可见，他对浮夸之风有多么的深恶痛绝。

"领导不语，沉静而御。"这是小巴达拉克在《沉静领导》一书中提出的一种领导者的至高境界。在他看来，沉静型领导是那些远离镁光灯和摄像机的人，他们总是能够通过自己的深思熟虑和踏实的行动，为企业的成长起到至关重要的作用；他们更愿意把时间花在了解事情的真相上，而不是相反地，总在外面抛头露面。这恰恰是李健熙的真实写照。

孩童般的好奇心

"一个人如果没有好奇心，也没有惊讶的感觉，那无异于行尸走肉，其眼睛是迷糊不清的。"

——爱因斯坦

领导理论大师沃伦·本尼斯曾经对世界上最优秀的领导者做过研究，结果发现，在他们身上都有一个重要的共同特征，那就是拥有孩童般的好奇心。这些领导者往往纯真而缺乏自我意识，喜欢用好奇的心态去打量整个世界，并试图改变现存的一切。

李健熙也不例外，尽管他是学经营管理出身的，但这丝毫不影响他对新鲜事物的痴迷程度。当他还小的时候，他就购买并拆卸了不计其数的产品，因为他很想了解它们的内部。通过这样的分解拆卸，李健熙不但能解答对事物外部的任何疑问，还能认识了解其内部。

继任三星公司会长后，因为工作的需要，他经常会到日本、美国等先进国家进行学习和考察。在这个过程中，他不仅会详细了解三星公司的产品在当地市场的销售情况，同时还会饶有兴趣地观看录像带，或者亲自将当地分支机构送来的先进企业的产品进行分解、组装和比较，就一些技术问题请教当地企业的工程师，并且自己不断琢磨。等到回国后，他再将这些技术传授给相关的技术人员，不放过任何一个让他们学习提高的机会。

如今，这位年逾七旬的三星公司掌门人已经步入人生的晚年，似乎到了喜欢怀旧的年龄。但在李健熙身上，我们丝毫看不出落伍的迹象。事实上，他总是对新产品开发抱有强烈的好奇心，甚至会在新产品的设计上提出自己的建议。这些建议往往蕴涵着超前的思维和时尚的消费理念。三星公司曾经推出一款专门针对女性设计的新式手机，该手机造型小巧、风格华丽，而且还提供上网功能，让女士们可以随时随地查阅有关美容、减肥方面的信息。结果，该手机一经推出后，马上受到韩国年轻女性的热力追捧，销量扶摇直上。然而，又有谁知道设计这款手机的最初创意，竟然来自三星公司总裁李健熙的一个建议？

强烈的好奇心让李健熙拥有一份难得的执著。他渴望了解一切未知的东西，并且愿意花时间来琢磨它们。这种执著的钻研精神早在他幼年时期就已经展露无遗。那个时候的李健熙性格内向，不愿抛头露面，却喜欢独自一人安静地思考问题。或许是这一性格上的特点，使得年幼的李健熙对机械类的东西非常感兴趣。他经常会一个人将父母买给自己的各种玩具和

仪器拆开来研究，试图了解它们的内部构造，然后再将它们组装起来。

随着年龄的增长，李健熙的兴趣爱好越来越广泛。但有一点始终没有改变，那就是他对任何事物都怀着一颗孩童般的好奇心。而且，只要对某件事情产生强烈的好奇心，他就会深深陷入其中，不能自拔，直到通过不懈的钻研，最后成为该领域的高手。

少年时代的李健熙曾到日本留学。在那段背井离乡的日子里，孤独的李健熙对宠物犬产生了浓厚的兴趣，并自己养了一只京巴犬。他和这只京巴犬一起吃冰淇淋，一块睡觉，亲自给它洗澡，与它建立了亲密关系。自从有了这次经历后，李健熙对养犬的兴趣便一发不可收拾。在日本留学期间，李健熙总共养过 200 多条犬，他对它们的生活习性非常了解。

在所有犬种里，李健熙最喜欢的就是珍岛犬。为了培育出纯种狗，他亲自去珍岛买来 30 只珍岛犬，安排配种，最终将犬的数量增加到 150 只。他从中选出 3% 的具备严格纯种条件的犬种，这一切花了十多年时间。由于长期专注于对犬种的研究，李健熙在养犬方面的造诣也日益精湛，以至于在韩国国内，李健熙被公认为屈指可数的养犬专家。由此可见，一旦认定的事情，李健熙必定会抱着一种强烈的好奇心和执著的钻研精神投入其中。

在日本留学期间，还有一件事情让李健熙感到非常自豪，那就是他疯狂爱上了电影，并在短短几年里观看了 1300 多部影片，这一数字相当于日本 10 年的电影总产量！每次看电影的时候，李健熙总是喜欢分析电影内外的故事情节，了解主人公的背景。例如，他会不断地问自己：电影中的那些复杂场景是如何拍摄出来的？导演是抱着什么样的一种心态来拍摄这部电影的？这种思考习惯在一定程度上培养了他后来多角度和立体的思维方式。

为了了解日本的历史，他甚至把 45 盘、每盘 45 分钟的录像带看了几十遍。此外，他还看过 30 多遍德川家康、10 多遍丰臣秀吉、5 到 6 遍织田信长，从中悟出了不少真理。

后来，李健熙进入日本早稻田大学商学部进修。在父亲的影响下，他

对高尔夫球产生了浓厚的兴趣，并很快沉迷于其中。在好奇心的驱使下，他不断研究球的轨道，并在球杆的平衡技术上形成独到的见解。他还把打高尔夫球的道理引申到企业管理中，认为不论打高尔夫球还是经营企业，都应该遵守规则。无独有偶，世界上很多卓越的领导者，包括比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、沃伦·巴菲特等都对高尔夫球青睐有加，他们通过高尔夫球学到了经营战略和交际能力。李健熙对体育运动的爱好不仅局限于高尔夫球，他对橄榄球、乒乓球等项目也很感兴趣，甚至还担任过韩国业余摔跤协会的会长。

从早稻田大学毕业后，李健熙来到美国乔治·华盛顿大学商学院学习经济学知识。在此期间，他对汽车产生了强烈的好奇心。李健熙第一次接触汽车是在 7 岁的时候，当时父亲每天坐着一辆美国产的雪佛兰上下班。后来，在美国留学的一年半里，他先后换了 6 辆车。作为财阀的小儿子，这样做倒不是为了炫富，而是他对汽车的内部结构产生了兴趣。所以，第一辆车买来后不到四个月就被转手出售，因为他已经熟悉它的内部结构，没有再利用的价值了。如此反反复复研究了七辆车后，李健熙对汽车的内部构造可谓了如指掌。

事实上，我们很难找到比李健熙更精通汽车内部构造的企业家。为了弄清自己不明白的地方，他可以废寝忘食地查阅和研究各类技术书籍、资料，在他的书架上，有关机械方面的图书数量甚至超过了经济管理，范围从电子、宇宙、航空到汽车、工程学等，应有尽有。如此广泛的阅读和钻研，使得李健熙本人对新兴科技领域和产品的了解非常深刻。

从这个角度看，李健熙更像一位工程师。事实上，他掌握的电子知识也绝不逊色于任何一位普通的工程师。今天的三星，之所以能够在电子技术方面实力超群，与李健熙的技术背景不无关系。每次技术变革前，他总是能够把握主流趋势，带领三星抢占市场先机。

1987 年的内存芯片行业就面临这样的变革。当时，市场上有两种 4M DRAM 的开发方向：一种是堆栈方式，一种是沟槽方式。两种技术各有所长，也各有所短。因此，在大批量生产前，每家公司都必须在两者间作出

选择。日本东芝公司选择的是沟槽方式，三星则在李健熙的指导下，选择了前者，也就是堆栈方式。事实证明，沟槽方式更适合 16M DRAM 的生产，而堆栈方式更适合 4M DRAM 的生产。东芝公司因为决策失误蒙受了巨大的损失，生产能力一直上不去，最终被自己的同胞——日立公司迎头赶上。反观三星，由于在关键时刻选择了正确的方向，从此奠定了自己未来在内存芯片市场上的领先地位。

从这个例子可以看出，李健熙对三星公司技术开发的深远影响。其实，类似的例子还有很多。每到关键时刻，李健熙总是能够给技术人员很多的启发。例如有段时间，韩国国内的手机用户对三星手机的发送键和结束键使用起来不太方便感到非常恼火。李健熙知道这件事情后，建议技术人员将这两个关键的按键放到手机上方，并且增大手指的接触面积。结果，就是这个小小的改动改善了用户使用界面，很快赢得众多顾客的热烈反馈。

在李健熙看来，想要设计出新颖时尚的产品，设计人员必须拥有灵活的思维，并且要敢于打破陈规。他还以小孩看童话的好奇心和想象力为例，反复向技术人员强调创新思维的重要性。这种好奇心和执著的探索精神，为三星公司的研发和设计带来了强大的动力。

勇敢承担责任

如果你经常看书，你会发现，所有介绍领导力的书，都会把责任感列为领导者必备的重要品质。事实上，我们可以从历史上很多伟大的领袖身上找到责任感的影子，例如耶稣、摩西、丘吉尔、罗斯福等。他们无不是通过以身作则的精神来感召大家，从而获得人们的信任与追随。很多的研究结果也表明，企业内部的信任主要来自于领导者的责任感。

彼得·德鲁克认为，领导力的本质就是绩效，它包括三个方面的内容：建立共同的使命、承担相应的责任和赢得别人的信任。哈佛大学商学院教授约翰·科特也认为，从工作层面上讲，领导力体现在渴望承担责任

的企图心上。曼狄诺则认为，领导就是让人们心甘情愿地去做某件事情的技能。要做到这一点，领导者必须具备勇于承担责任的个人品质。

换个角度看，责任感也是权力的主要来源之一，是领导者在他人面前树立威信的秘密武器。从某种程度上来讲，个人拥有的权力大小与其愿意承担的责任呈正相关关系。因此，要想成为卓越的领导者，就必须主动承担责任，只有这样，才能让手下人心服口服。

现实生活中，责任感有很多种表现形式，其中最重要的一种是：一旦自己犯了错，要有勇气承认，而不是相反地，把责任推到别人身上，自己则逃之夭夭。这一点看起来很简单，实则不然。对很多领导者而言，要他们主动承认错误并承担责任简直比登天还难。正因为如此，勇于承担责任的领导者是难能可贵的，而李健熙就是这样一位负责任的领导。

为错误决策承担责任

今天的李健熙受万人景仰，地位可谓显赫。但在他领导三星的过程中，也并非一帆风顺。和其他领导人一样，他也经常犯错，有时候还是战略性的重大失误。20 世纪 70 年代末，当他还是副会长的时候，就曾因为自己经验不足，导致三星公司在石油开发项目上输给了当时的鲜京集团，从而丧失了一次绝好的进军石油产业的机会。

20 世纪 90 年代末，对汽车行业青睐有加的李健熙在“大企业大制造”思想的影响下，带领三星毅然杀进汽车行业。当时的情况是，在亚洲金融危机的冲击下，三星公司滑向成立 45 年来业绩最差的时期。与此同时，国内汽车市场持续低迷，行业生产能力过剩，很多世界级的汽车制造商为了争夺有限的市场空间殊死搏斗。就在这种情况下，被激情冲昏头脑的李健熙却毅然决定，投资数亿美元组建三星汽车公司，旨在打造三星汽车王国！

然而，无情的现实很快就击碎这位韩国“经济皇帝”的汽车梦。受到行业环境及自身经验上的限制，三星汽车在韩国汽车市场上的份额一直徘徊在 3% 以下。截至 1999 年 11 月，该公司总共只售出 5 万辆汽车，之后便因为经营不善，债台高筑，被迫于 2000 年以超低的价格出售给法国雷诺汽

车公司。这一战略性的决策失败不但给李健熙本人带来巨大的挫败感，同时也严重拖累了三星集团的整体业绩，很多投资者批评他是一个失败的管理者，一些韩国媒体甚至认为组建三星汽车公司“是三星官僚主义体制的一次重大失败”。

面对投资者和媒体的质疑，李健熙并没有选择退缩，而是顶着巨大的压力，勇敢地站了出来。他将个人名义下的8000万美元资产售出，在此基础上建立了一个专项基金，用以改善三星公司日渐趋紧的现金周转状况。与此同时，他还将自己拥有的180万美元资产捐献给三星汽车公司，用以改善所有员工的福利待遇以及公司的财务状况。

消息发布后，立刻引起了轰动，就连曾经批评过李健熙的投资者也对他的这种大将风范感到钦佩不已，而那些正在忐忑不安中等待裁员消息的员工更是对会长的行为感激涕零。美国《财富》杂志专门撰文称赞李健熙是“为错误的决策勇敢承担责任的CEO”。

此举也深深感动了每一个韩国人。2003年4月，韩国国内一个民意测验组织曾经对2400多名韩国大学生进行了随机的抽样调查，目的是了解大学生心中“最受崇拜的CEO”。结果显示，21%的学生选择了李健熙。由此可见，韩国大学生对他的爱戴之情。

变化先从我做起

领导力研究的权威吉姆·库泽斯在《领导力》一书中曾经给出卓越领导者的五种行事标准，其中第一条就是以身作则，为他人树立榜样。在李健熙的身上，就有这样的品质。

20世纪90年代初，李健熙到美国考察时，发现三星的产品在商场里只能陈列在某些偏僻的角落里，上面布满了灰尘，显然已经很久无人问津。这让他很受刺激，回国后，他马上将自己的所思所想写在《三星新经营》一书中。在该书的开篇，李健熙提出了“变化先从我做起”的口号，他决定对三星进行彻底的改造，从此拉开了新经营运动的序幕。

和谐共存，回报社会

李健熙的责任感不但体现在勇敢承担责任和以身作则上，同时还体现

在他回报社会的强烈愿望上。他把回报社会视为三星公司理应承担的一种无形的责任，同时认为企业完全没必要在先创造利润，还是先回报社会这个问题上争论不休，因为一个企业如果不能创造利润，那么根本就没必要继续经营下去。相反，如果一个企业只知道赚钱，不愿承担任何的社会责任，那么它就失去了存在的意义。所以，创造利润和回报社会两者缺一不可。

基于这样的信念，李健熙身体力行地在三星公司内部树立一种和谐共存、回报社会的企业理念。他们以文化艺术、学术教育、环境保护和志愿者活动等为主要内容，在全世界范围内参与并组织各种社会公益活动。例如，他们在世界各地修建博物馆，提高当地人民的审美情趣；他们为有天赋的青少年人才提供资金支持，让他们接受更好的教育；他们通过福利基金会和慈善基金等渠道，积极投身于环境保护和社会慈善事业中，以此来回报社会、造福于公众，同时也很好地塑造了一个负责任的企业形象。

除此之外，李健熙还号召三星公司的员工积极参加志愿者活动。在会长的感召下，不论管理人员还是普通员工，所有三星人同心协力，共同构筑一个“三星爱心网”。他们深入各个养老院和孤儿院，为孤寡老人和失助儿童提供力所能及的帮助。不仅如此，当他们到海外开拓市场时，还会将这种回报社会的理念移植过去。过去十多年里，三星一直是各种社会公益活动的积极参与者，期间从未间断过。李健熙经常教育身边的员工：“一个企业如果不想着多为社会做贡献，最终必将走向灭亡。”根据最新的统计，三星每年用于回报社会的资金大约是 1.5 亿美元，这一个数字和通用电气、IBM 等国际著名大公司不相上下。

李健熙及其领导下的三星公司始终相信：只有那些具有高度社会责任感的企业才会得到顾客乃至整个社会的尊重。而事实也证明，三星公司的这些爱心举动，极大地提升了他们的品牌以及企业形象，为公司持续发展奠定了良好的基础。

第9章　人才第一主义

“二三百年前，大约一二十万人才能供养一名君主或王族成员。然而，21世纪却是一个天才可以养活20万人的时代，是人才竞争激烈的时代，是知识创造力的时代。”

——李健熙

IBM公司创始人托马斯·沃森曾经说过：“你可以接收我的工厂、烧掉我的厂房，但是只要你留下这些人，我就可以很快重建IBM。”这句话深刻反映出人才在企业发展过程中所起到的重要作用，尤其是近年来，随着知识经济的到来以及信息技术的突飞猛进，员工的综合素质更成为企业关注的对象，也成为衡量企业是否具备竞争力的重要标准。

在这种趋势下，如何管好自己的员工并帮助他们不断成长，就成为摆在企业领导面前的一道难题。在彼得·德鲁克看来，企业唯一的真正资源是人，因此，管理就是充分开发人力资源以做好工作。优秀的领导者要像教练一样，培养下属的工作能力，为他们提供成长机会以实现他们的梦想。通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇曾经说过：“我的工作就是为公司挑选最优秀的人才，然后为他们提供装备和支持。这就是我全部的工作内容。”

重视人才是三星公司的优良传统。从创始人李秉喆开始，三星就非常

重视对人员的管理。在《第一主义》一书中，李秉喆首次提出“人才第一”的信念。此后，该信念一直伴随其左右。按照李秉喆的观点，一个企业要想获得成功，就必须依靠人才的力量，注重培养人才的能力，这也是三星公司永续经营下去的唯一方式。受到“人才第一”信念的影响，李秉喆在领导三星公司的过程中，逐渐积累并形成“疑人不用，用人不疑”、“因材施教”、“有无能力”等人才管理原则。这些原则直到今天仍然影响着三星公司的用人观。

成立 70 多年来，三星公司一直致力于网罗人才，组建自己的人才库。对此，李秉喆曾经自豪地声称：“在我的生命中，有 80% 的时间都用来网罗和培养有潜力的人才了。”

1987 年，李健熙继任后，秉承父亲的遗志，将人力资源视为企业最重要的资源。他的这种想法明白无误地表露在下面一段话里：“企业不培养人才就是一种罪恶，没有好好使用优秀人才就放他走是经营上的巨大损失，比腐败更可耻的就是毁灭人才。”

为此，他不断加大对人才的投资力度，积极引进各类优秀人才，并在社长团会议上向各位社长施压，要求他们加大培养核心人才的力度。与此同时，他还努力在公司内部营造一种良好的工作氛围和成长空间，让大家能够在三星公司发挥自己的特长。

李健熙对人才的重视，集中体现在他对核心人才的渴求上。2003 年 6 月，在新经营宣言发布 10 周年之际，李健熙发布了“天才经营”方针，加大了以核心人才为主的人事政策的力度。他要寻找天才，就像以前疯狂专注于某样东西一样，埋头专注于某个领域的人。

长期的努力最终换来丰厚的回报，根据最新的数据，在三星韩国本土近 4.8 万名员工中，拥有硕士和博士学位的人数超过 5500 人，这一数字比韩国最著名的高校——首尔大学还要多，也是韩国最大的人才库。目前，这一数字还在以每年数百人的规模不断增加。

三星公司之所以能网罗到众多的优秀人才，与他们有所区别的人才战略密不可分。例如，他们敢于投入重金，吸引国外的天才级人物；他们重视对

人才的培养，为此建立了很多的培训机构；他们拥有一套赏罚分明的评价体系，能够有效激励人们为实现三星的战略规划而奋斗。除此之外，公司的高层具有培养人才的长远目光，很多掌握实权的高层管理人员都是从公司内部逐步培养起来的，这在很大程度上保持了人才培养和晋升的连续性。

三星的成功值得我们反思。对于人才建设，我们是不是口号喊太多，而行动太少？我们是否敢像三星那样，不惜重金觅人才？三星之所以能够在产品设计和品牌形象上异军突起，归根结底，是其人才战略的结果。对此，就连有着“全球第一 CEO”美誉的杰克·韦尔奇在参观完三星后，也禁不住感慨：“在人才培养上，三星已经走在其他公司前面。”

一个天才可以养活十万人

“假如我们有三四个比尔·盖茨那样的人才，我们的人均国民收入会增长到 2 万美元、3 万美元。对不可预知的未来做好准备，不在于设备和投资，而在于确保无论世界如何变化……都拥有能够承担起未来的天才级选手。”

——李健熙

苹果公司联合创始人沃兹有句名言：“人性必胜！技术天才一定能够拯救人类。”这句话揭示了天才在人类发展史上的重要作用，沃兹本人也用自己的经历证实了这句狂言。20 世纪 80 年代初，苹果公司凭借天才设计师沃兹的得意之作——苹果Ⅱ型电脑在市场上攻城拔寨，短短三年时间就实现 1.39 亿美元的销售额，年均增长 700%！人类的商业史一再告诉我们，那些具有非凡才能的人往往能在关键时刻力挽狂澜，拯救一家濒临破产的企业。

对此，三星公司深信不疑。为了吸引到天才级选手，他们可以打破常规，以五倍甚至更高的薪酬待遇来聘请这些人；他们的会长可以亲赴日

本、美国、欧洲等人才集聚的地方去招揽各个领域的优秀人才；他们敢到IBM、施乐这样的世界500强企业里去挖墙脚。尽管这种做法与韩国人的传统极不相符，但为了得到天才的帮助，他们顾不了那么多。这种开放的心态和过人的胆识，让这家曾经受困于技术的公司开始绽放光芒，并领先于对手。

当然，三星人对天才的使用也并非一帆风顺，他们也曾因为自己的怠慢，痛失股肱之臣。但惨痛的经历让他们更懂得珍惜人才，也比其他公司更渴望寻觅并留住各种天才。

福田报告事件

1990年发生的“福田报告事件”在三星公司的历史上具有里程碑的意义。这件事情让李健熙认识到，三星公司在人才战略上存在缺陷。从那以后，他开始将更多的目光投向天才级员工，积极倾听并采纳他们提出的建议。

事件的主角是日本著名设计师福田，当初三星公司之所以重金聘请他，是因为看中他在产品设计方面的出色能力，于是安排他担任公司的技术顾问。福田来到三星公司后，果然不负众望，为公司提出很多建设性的意见。然而，令福田感到气愤的是，两年间他辛辛苦苦向经办负责人提交了三次建议书，结果每一次都无疾而终。

心气颇高的福田，一怒之下离开了三星公司。临走前，写了一封批判三星的信，认为三星公司煞费苦心在全球范围内招揽人才，却对他们缺乏足够的重视，其政策未免过于形式化。这封信在一次偶然的机会下被李健熙看到了。这让他感到很震惊，他从来没有想过三星的人才政策在实施过程中竟然如此脆弱，存在这样的漏洞。他立刻派人将出事部门的负责人找来，声色俱厉地痛批一顿，并责令其他领导对这件事情做深刻的总结和反省。

注重吸纳天才

在李健熙看来，美国之所以能够孕育出苹果、微软这样伟大的企业来，主要是因为他们拥有史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨这样的天才选手。

按照这样的逻辑，三星如果要获得长远的发展，就必须吸纳并培养这样的天才选手，让他们为三星的成长贡献自己的力量。

所谓天才，按照李健熙的定义，是一万或者十万个人中才会有一个的，可谓鳞毛凤角。但正是因为稀少，所以企业要想拥有他们，就必须舍得花钱，有时候甚至要不惜血本。三星公司每年都会投入巨资，在全球范围内延揽人才。他们愿意为这些天才提供良好的生活环境，给他们买房买车，为他们开出比 CEO 还高的薪水，以吸引他们加盟三星。

尽管耗资巨大，但三星公司认为这样的钱花得很值，因为李健熙相信："集合十名围棋一级棋手的力量，也无法战胜一名围棋一段的高手。"也就是说，天才的作用是十万个普通人也难以企及的。因此，在这些人身上多花点钱，会获得无法估量的回报。

2002 年，三星开始实施技术精英制度，选拔那些潜力无限、在各领域具有国际竞争力且拥有与众不同的经历和观点，能够作出异于常人的思考和判断的创意性人才，作为三星的代言人大力宣传。这一制度充分体现了三星所追求的国际化人才经营。

今天，随着众多天才的加盟，三星在产品研发、设计、品牌形象等方面的实力都获得了迅速的提升。在这些人中，有很多是享誉世界的天才。下面我们就来介绍其中的几位。

设计神童汤姆·哈迪

汤姆·哈迪原为 IBM 公司的设计师，曾经设计出 ThinkPad 这样经久不衰的笔记本电脑，在美国乃至全球 IT 业中均有很高的声誉。1998 年，刚刚从亚洲金融危机中缓过来的三星公司为了提高自己的设计能力，不惜重金将其招致麾下，其目的就是让公司的设计人员在汤姆·哈迪的启发下，跳出所有的框框条条，从崭新的角度来思考产品的设计问题。

这一招果然管用。在哈迪的启发下，三星公司的设计人员犹如脱缰的野马，在产品设计领域纵横驰骋，为消费者奉上一款又一款令人心动的产品。说来也巧，也就是从 1998 年起，三星公司开始频频获得国际工业设计

大奖，并连续多年成为获奖最多的公司。这也应验了李健熙的一句话：三星无论通过招聘还是培养，一定要找到最优秀的人才为己所用。

保险专家川下俊树

三星火灾是三星集团旗下的一家分公司，主要经营机动车保险、火灾保险、船舶保险等业务，是韩国最大的财产险公司。由于公司的海外业务不断扩张，急需业务拓展能力较强的人才来担当市场部的主管。在这样的背景下，三星火灾于2002年11月引进了日本保险专家川下俊树，并任命其为海外业务部门的常务主管。

在加盟三星火灾前，川下俊树曾在日本首屈一指的保险公司——东京海上火灾保险公司任职，在那里一干就是28年。在此期间，川下俊树业绩突出，尤其在开拓中国、越南市场上功勋卓著。三星火灾看中的就是川下俊树开拓海外市场的丰富经验。为了将其招致麾下，三星火灾甚至给予川下俊树社长级的待遇，让其负责公司在东南亚、中国等海外市场的业务拓展工作。川下俊树上任后，果然不负众望，在很短的时间内就赢得不俗的战绩。

除了汤姆·哈迪和川下俊树以外，三星公司还引进了很多天才级选手，例如三星全球品牌战略组长迈克·文、创新主管斯蒂芬·舒勒姆等。因此，如果有一天，你在三星公司的总部大楼里看到日本大屏幕液晶彩电国家科研项目组负责人，或者从美国、欧洲远道而来的顶尖设计师和咨询顾问，千万不要太惊讶，因为这对三星公司来说再正常不过。这些人作为三星海外人才引进计划的一部分，已经在自己的岗位上发挥着越来越重要的作用。

兼收并蓄的人才战略

古人云：海纳百川，有容乃大。用这句话来形容三星公司人才战略的包容性无疑再合适不过。事实上，三星公司不但敢于重金吸纳天才，同时对那些个性十足，甚至很难相处的员工也能做到知人善用，让他们在公司

内部尽情地发挥自身的优势和特长。对此，曾经担任三星大中华区总裁的李相铉是这样来评价的："三星公司是一家包容性极强的公司。"

对个性人才的使用，是很多企业都感到头痛的问题。然而，在三星公司，却不存在这个问题，这里的领导充分尊重个性人才，知道如何善用他们的特长，并赋予他们充分的发展空间。所谓个性人才，是指那些在特定领域拥有超凡的能力，并且能够做到独树一帜的人物。这些人尽管在综合素质上没有太明显的优势，有时候甚至还会因为个性太强，遭到其他人的怨恨，但企业如果能够善用他们的优点，往往会获得意想不到的回报。

对于这个问题，很多公司和领导都有自己的看法。例如，三菱集团总裁曾经说过："要大胆使用那些可能存在某些缺点或者备受争议，但确实有真才实学、敢于不断开拓的人。"法国化妆品公司欧莱雅则旗帜鲜明地在人才招聘广告中宣称：欢迎个性人才的加盟。

三星公司对个性人才的使用则更进一步。在他们看来，每一位领导者都不应该冷落个性人才，相反地，应该根据实际情况重用他们，同时要善于利用他们身上的优点来为自己服务。这些人尽管个性突出，但对工作和事业往往很执著，不达目的誓不罢休。因此，只要愿意花时间对他们进行悉心的培养，他们就有可能成为某个领域的行家里手。

除了个性人才外，在很多企业还有一些兴趣古怪的人。尽管他们可能不太讨人喜欢，但他们确实拥有他人没有的一技之长。对于这些人，三星公司敢于利用他们的特长来为自己服务。例如，他们曾在 1999 年聘请一批"软件专家"来为自己开发软件。要问这些"软件专家"的来历，还真是不好开口，因为他们并非名牌大学的毕业生，很多人甚至没接受过正规的大学教育。但是，由于对电脑的痴迷，他们在电脑组装、程序开发等方面非常娴熟。就这样一批人，三星公司照样敢拿来为己所用，因为他们看中的是这些人在电脑方面的特长。最终，这些电脑高手也用自己出众的技术，证明了三星公司的重用物有所值。

还有一个例子，曾任三星电子（北美）市场营销策略高级副总裁的彼得·维法德。你可能想象不到，就是这样一位高管，早年竟然是一家音乐

厅的钢琴师！后来在一次偶然的机会下，他加盟了三星公司。事实上，当他带领一大批员工，在北美地区攻城拔寨时，仍然对钢琴痴心不改。但是，这一点也不妨碍他成为一名优秀的营销专家。在三星，这样的例子还有很多。只要你有真才实学，不管你的背景如何、兴趣如何怪异，都能找到适合自己的岗位。三星公司会给每个人提供一个广阔的舞台，让他们充分发挥自身的优势。

挖掘 T 字型人才

所谓 T 字型人才，是指按照知识结构划分出的一种新型人才。用字母“T”来表示他们的知识结构特点：“—”表示知识的广度，“｜”表示知识的深度。T 字型人才不仅对自己的专业领域非常精通，对其他领域也有相当程度的了解，具有综合思维能力。

举个例子，诺贝尔化学奖获得者兰米格尔就是典型的 T 字型人才。他一生中共获得 15 个博士学位，并首创粒子物理、表面化学等几门新学科，直到 70 多岁还有科学发明。

T 字型人才与数千年前孔子所推崇的君子十分相似，在《论语》一书中有“君子不器”的说法，意思是君子不能像器皿一样定型不变，而应该具备多领域的知识。在中国历史上，刘邦比较接近于 T 字型人才，他从来不给自己设置条条框框，虽然一生遭遇无数惨败，但始终默默忍受着这种耻辱。相反，项羽近似于 I 字型人才，虽然在无数次战斗中取胜，但最终未能摆脱“西楚霸王”这个名号的束缚，只因为一次失败就结束了自己的性命。

在三星公司，会长李健熙青睐的是 T 字型人才，而不是只精通某个领域、对其他领域一窍不通的 I 字型人才。那么，李健熙为何对 T 字型人才情有独钟呢？原因有三①：

①本段改编自：高承禧，等．为什么是三星？［M］．潘晓君，等，译．北京：中信出版社，2013.

第一，T 字型人才拥有立体思维，能够洞悉全局。不管什么任务，T 字型人才都能比 I 字型人才取得更好的成绩。第二，在与其他技术或产业结合以创造新产业方面，更需要像 T 字型人才这样的复合型技术人员。第三，进入 21 世纪后，企业纷纷进行合理化经营，清除企业短板，更需要能够适应国际环境、具有战略性经营思维的 T 字型人才。

为了寻找并培养 T 字型人才，三星引入了 MBA（工商管理硕士）制度，选拔课长、次长等中层干部，通过 MBA 制度，将他们培养成为公司新一代的领导或 CEO。

三星的 MBA 制度大体上分两种：第一种是 Socio MBA，第二种是 Techno MBA。从字面上理解，Socio MBA 的任务是培养经营人才，在该项目中，学员们主要学习、培养国际化的经营头脑以及应对危机的能力，掌握经营知识。Techno MBA 的任务是培养技术领域的管理者，培训内容主要以技术为主，以信息、计算机知识为辅，兼顾经营方面的知识。

2010 年以后，三星的学员们还可以自由地在首尔大学、成均馆大学等高等学府选修 MBA 课程，每位学员都有机会参与普通 MBA 课程的学习。不仅如此，他们每年还选拔 50 名优秀管理候选人，委托哈佛、耶鲁、牛津等国际知名的研究生院进行为期两年的培养。

经过多年的经营，三星的 MBA 制度已经日臻成熟，并为三星源源不断地输送了大量的 T 字型人才，这也是三星的技术人员深谙经营之道，而经营人员又精通技术的奥秘所在。

赏罚分明的激励体系

“君以其言授之事，专以其事责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则罚。”

——韩非子

赏罚分明是激励的基本原则，早在古代中国，统治者就运用这个原则来指导人们的行为。在现代企业管理中，一个企业是否能高效地运转，在很大程度上取决于它是否拥有赏罚分明的绩效评估体系和人员激励体系。通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇在任职的早期，曾在公司内部推行一套“统一奖励”的人员激励体系，结果遭到惨败，不得不放弃。

在三星公司的历史上，也曾经历过一个“重公平轻效率”的时期。那是亚洲金融危机前，三星公司内部到处弥漫着一种“有福同享、有难同当”的氛围，人们理所当然地认为平均分配才是最好的激励体系。然而，残酷的现实让他们意识到，这种“仁慈”的激励体系只会造成组织内部一潭死水，缺乏应有的活力。为了改变这种局面，在公司内部形成一种竞争机制，公司开始根据能力、业绩来区分不同的员工，并给予他们不同的薪酬待遇。

分门别类的人才管理

“水不激不跃，人不激不奋。”[①] 这句话告诉我们，要想让人们在工作中发挥自身的潜力，必须有一套良好的激励体系；而要建立一套良好的激励体系，必须拥有清晰的人员结构和有所区别的激励措施。三星公司的人才体系主要按照能力和业绩来区分不同的员工。

1. 按照能力来区分人才

在三星公司，员工被分为三个主要级别，分别是S级、H级和A级。[②] 其中S级属于超级人才，他们不但拥有超凡的能力和潜质，而且在实际工作中成绩突出，是公司现在和未来重点关注的对象。H级属于拥有很大潜力的人才，他们虽然个人潜质较高，但在工作中尚未取得突出的业绩，是公司需要重视和进一步培养的对象。A级在等级上比H级稍低一些，不过他们同样具备一定的潜质，同时拥有一定的工作成果。三星公司将S级和H级人才视为公司内部的核心智囊团，对他们进行重点培养和利用。

---

①语出冯梦龙《古今小说》。

②摘自洪夏祥．三星总裁李健熙［M］．北京：华夏出版社，2004.

对于能力不同的员工，三星公司支付给他们的报酬也不一样。S 级人才（总数大约 400 人）的年薪在 100 万美元以上，住着 200 平方米以上的公寓，开着现代雅科仕豪车，海外旅行时享受最好的待遇，有些人甚至拿着比社长多两三倍的年薪。这对普通员工产生了极大的刺激。得益于此，员工们热情高涨，想方设法提高业绩。对于 H 级人才和 A 级人才，三星公司支付给他们的薪水会依次下降。如今，按照能力来支付报酬已成为三星公司的传统。

2002 年 11 月，三星开始实施研究员制度，从 S 级技术人员中评选出首位最高名誉研究员。所谓研究员制度，是赋予世界顶尖电气、电子技术人才最高荣誉的制度。美国 IBM、惠普、英特尔等公司也从技术骨干中评选出研究员，在公司内外宣传其模范事迹。

2. 按照实际业绩支付薪酬

三星公司不但对能力不同的员工支付不同的报酬，对于工作业绩不同的员工，薪酬标准也会有所区别。举个例子，对于普通员工来说，基本工资在年薪中所占的比例限定在 60% 左右，剩下 40% 则根据个人实际的业绩情况来定。如果工作完成情况良好，可以拿到全额的年薪；如果不能按时、按量完成预定的任务，则会遭到相应的扣减。对于首席执行官来说，基本工资在年薪中所占的比例只有 25%，剩下 75% 则要看公司股票在证券市场上的具体表现，以及最终的经济增加值（EVA）指标①，根据实际完成情况而定。

这是赏罚分明和绩效津贴主义。可以说，根据能力高低分等级，根据努力程度给奖赏的原则，是三星具备世界级竞争力的重要原因。

除此之外，三星公司还会重奖那些为公司作出重大贡献的技术人员，这部分奖励称为技术开发奖金，是除正常的薪水外，另外颁发给这些有突出贡献的技术人员的。例如，三星电子就曾给其下属的半导体事业部、无线事业部的六名高级技术人员近 12.5 万美元的现金奖励，以表彰他们在各自领域所取得的出色成绩。

---

①经济增加值（EVA）＝税后营业净利润－投资资本×加权平均资本成本

完善的奖励制度

三星公司拥有一整套完善的奖励制度。每年年初，人力资源部会向各业务部门发放一份名为“人事评价指南”的考核问卷，让各部门的负责人根据自己所在部门和所处行业的具体特征来评价下属员工的业绩。评价结果将直接关系到公司对每一名员工的奖励。

在三星公司的奖励制度中，奖励主要分成两大部分：一部分是集体奖励，另一部分则是个人奖励。对于集体部分的奖励，三星公司采取的是经济增加值的评价方法。具体而言，如果某个部门超额完成年初制定的目标，那么，超出计划目标部分的10% ~20%将会奖励给集体。对于个人部分的奖励，三星公司目前主要采取年薪制度。

首席执行官由于工作性质的特殊性，公司的评价方式会有所不同。归纳起来，主要包括两大部分：一部分是内部指标，例如前面提到的EVA值、人才培养情况等；另一部分是外部指标，例如公司股票在证券市场上的具体表现、公司竞争力的变动情况等。

1. 年薪制度

年薪制是目前国际上比较流行的薪酬制度，其主要原则是按劳分配、多劳多得，最终的目的是对员工形成一种激励、约束和风险机制。年薪制的优点是：①收入较高，能够充分调动员工的积极性；②收入与责任、风险等挂钩；③避免收入分配过分向个人倾斜。

三星公司从1998年开始实施年薪制。刚开始，很多人表示不理解，因为他们已经习惯大家拿一样的薪水。现在，突然要对所有人实行成果分配制度，首先从心理上就接受不了。不过后来，大家很快就明白，这种制度对于自己的工作动机以及自身能力的提高都有很大的帮助，所以转而支持新制度的实施。在那以后，三星人以“努力争第一”的积极心态投入工作中，努力为公司作贡献。公司推行年薪制的初衷——差别主义也得到了实现。

具体而言，在三星公司的年薪制中，普通员工大约有40%的年薪需要根据组织对其进行的年度评估结果来确定。评定结果主要分为四个级

别：A 级、B 级、C 级和 D 级。其中，A 级属于最高级别，获得此评价的员工能够拿到基本岗位工资 130% 的报酬。与此相反，那些平时工作表现很糟糕，只能获得 D 级评价的员工很可能连基本工资都拿不满。以年薪制为基础的绩效工资制度会使同一级别员工的收入存在 5 倍以上的差距。

2. 分红制度

分红制度是指每年年终的时候，企业按照一定比例，提取出一部分经营利润组成分红基金，在此基础上，根据实际完成的业绩情况分配给每位员工一定比例的报酬。分红制度既是企业利润在内部进行再次分配的过程，同时也是工资、奖金等报酬形式的有益补充。

三星公司的分红制度很有特点，他们评价分红基数的标准是实际完成情况超出年初预定计划的部分。在此基础上，公司会拿出超额部分的 20% 作为奖金池，发给管理人员和技术人员。三星公司还为这部分奖励规定了上限，即年薪总额的 50%。考虑到不同员工的年薪差异，这已经是一个非常可观的数字。更何况，这部分员工的年薪每年还会上涨 5%！

分红制度充分体现了工作岗位和员工个人对企业利润贡献的差异，很好地弥补了年薪制度的不足，是三星公司不断吸引优秀人才的重要筹码。

3. 生产奖金制度

生产奖金制度①是一种根据年终完成经营预定目标的实际情况以及生产改善程度来颁发奖金的激励制度。三星公司之所以在内部推行这套制度，很大程度上是为了打破原来“干多干少一个样”的局面，充分激发员工的生产积极性和创造力，以提高生产效率和绩效。

生产奖金的发放基础是每半年进行一次的绩效评价。该评价从公司、事业部、小组三个层次依次展开，每个层次的评价结果都会分成三个不同等级。因此，最终的结果会呈现出 27 种完全不同的情况。其中，获得最高

①摘自金正熙．三星攻略：三星电子为何如此强大［M］．北京：中国青年出版社，2003.

评价的部门将获得3倍于年薪的奖金，相反，获得最低评价的部门则有可能颗粒无收！

生产奖金制度的优点在于它考虑了公司、部门、小组三个不同层次的意见，因此，在评价结果上具有较强的客观性。自从1992年开始推行以来，该制度已经获得很好的效果。

赏罚分明的原则

对于为公司作出重要贡献的有功者给予重用或者重奖，而对于因自身行为给公司造成重大损失或者在公司内部大搞不正之风的员工给予毫不含糊的严肃处理。这种赏罚分明的原则是三星公司用人制度的一大特点，也三星公司的优良传统。

早在李秉喆掌权期间，他就不断向所有员工强调：对于犯了错误的人，一定要按照既定的规章和制度予以坚决处罚，一点都不能姑息纵容。因为一旦对这些人以及他们所犯下的错误采取姑息养奸的态度，不正之风就会像可怕的瘟疫一样，很快在企业内部蔓延开来。到那个时候才想起来治疗，就如同渐入膏肓的病人，一切都太晚了。

基于这样的认识，三星公司无论对领导者还是普通员工，都有非常严格的要求。对于领导者来说，如果在其管理下业绩不佳，一两次失误可以理解，但如果一而再、再而三地出现决策上的重大失误，那就肯定会影响到个人的升迁。对此，三星公司还专门制定了一套“分析经营中存在的弊端→讨论是否具有行业性→撤出该行业”的标准程序来进行评判。当然，这都是一些工作上的失误，即使犯了错，还可以留用和培养。但是，如果在个人品质上出现问题，例如，在任职期间出现某些贪污、受贿等道德腐败行为，那么，无论职位高低，公司都绝不会心慈手软。一旦发现，这些人就只有捡起铺盖走人的份儿了。

当然，业绩不佳可能也有客观原因，毕竟要考虑到行业的竞争环境和特殊性。但是，如果连续三次以上出现业绩不佳的情况，那就会被剔除晋升名单，从此再无晋升的可能。

对领导者如此，对普通员工同样如此。例如，三星公司规定：所

有员工严禁在公司内部拉帮结派、走后门，或者在招聘新员工时大开方便之门。针对一些公司中存在的招聘舞弊现象，三星公司特意把新员工应聘表里的“出生地”一栏删掉，旨在杜绝招聘新员工时因三缘关系而造成不公平的现象。所谓三缘关系，是指老乡、校友和能够扯上关系的人。

这种赏罚分明的用人原则不但激活了三星公司内部的组织活力，同时也有效遏制了各种不正之风在公司内部的蔓延，从而为所有员工的长远发展以及企业健康、持续的成长营造出一种良好的氛围，使他们能够安心在三星公司工作，实现企业与员工的共同发展。

知、行、用、训、评

“我们信奉的是人才第一主义，因为我们始终相信企业所有的成绩都来自于人。我们如果想获得行业中的先进技术，就必须不断培养和招聘最优秀的人才来为三星所用。”

——李相铉

知、行、用、训、评是李健熙在选拔领导型人才时用于考核他们的五项基本准则，或者说个人品质。所谓知，就是要非常熟悉自己所从事的业务和工作内容，包括基本的概念、技术以及人事技巧等；所谓行，就是不但要知其然，还要用自己的实际行动来向众人证明一切，而不仅仅只是停留在口头之上；所谓用，就是要懂得在工作中将任务合理地分配给下属，并且做到赏罚分明，把人才用到刀刃上；所谓训，就是在下属需要指导时能够给予必要的帮助，同时要对他们进行指导，不要让他们放任自流；所谓评，就是对下属取得的成绩要能够给予正确的评价，指出他们的优点和不足，并能够及时予以反馈。

知、行、用、训、评五项标准以全方位的视角来衡量未来领导者的潜在素质，确保三星公司所选拔的人才确实能够胜任自己的岗位，从而避免了彼得原理[①]中提到的现象。

不拘一格降人才

自古以来，人才便是帝王将相以及企业经营者争夺的重点。但凡成功的领导者，无不是在贤才良士的辅佐下，才成就一番事业的。战国时期，燕昭王为了招募人才，不惜重金建造黄金台，最终吸引到乐毅这样的良才，帮助燕国迅速崛起，令各诸侯国刮目相看。隋末唐初，秦王李世民凭借自己的忠肝义胆号召到瓦岗寨五虎将等人才，从而使唐军的势力大增，最终协助父亲李渊一统天下。由此可见，人才在历史发展过程中的重要作用。

在经营企业时，人才的重要性更是不言而喻。在人类商业史上不乏这样的人才，例如克莱斯勒公司的艾柯卡、IBM 公司的郭士纳等，都是能够拯救企业于危难之际的人物。正因为人才对企业的成功至关重要，所以很多企业都将寻觅良将视为自己的首要任务。

三星公司就是一家视人才为生命的企业，他们对人才的追逐简直可以用“疯狂”一词来形容。在三星公司看来，是否能选拔到优秀的人才是企业经营成功与否的关键因素。会长李健熙反复强调，三星要想在 21 世纪成长为全球超一流企业，就必须拥有大量的一流人才，汇集大量的世界精英分子。为了实现这一目标，他们采取很多有力的措施，通过各种途径来寻觅、挖掘人才，从而不断充实自己的人才库。

公开考试甄选人才

通过公开考试选拔有能力的人是三星公司最主要的人才获取途径之一，也是他们最具特色的人才选拔机制之一。早在 20 世纪 50 年代中期，当很多韩国企业还在论资排辈，根据血缘、学缘、地缘等关系来录用员工

---

①最早由著名管理学家劳伦斯·彼得提出，是指在一个等级制度中，每个人总是倾向于被晋升到他所不能胜任的职位上。

时，三星公司就在创始人李秉喆的带领下，一举打破了这一传统的用人机制。1957年，他们在韩国国内率先建立起一套正规的人事管理系统，在此基础上，通过公开考试的方式来选拔各类人才，从而让更多具备真才实学的年轻人能够加入三星公司，为其效力。

到目前为止，这种公开的考试选拔制度已经为三星公司选拔到成千上万的员工，他们大多已成为三星公司的骨干力量。三星也因为拥有大批的人才被韩国企业界誉为“人才学校”。不仅如此，凡是在三星公司工作过的人就好像身上贴了黄金一样，身价立刻大涨。

面向全球录用人才

三星公司在人才选拔方面的一大特色是，他们考察人才的视野非常广阔。具体而言，他们并不满足于在韩国国内寻找并吸引人才，相反地，他们怀着国际化大企业的梦想，跳出韩国这个狭小的空间，面向全球延揽各国的优秀人才来为己所用。

三星公司要求所属研究开发、产品设计、财务管理、市场营销以及IT系统等业务部门和科研机构在招聘、选拔人才的时候一定要有国际化的眼光，以保证公司在每个重要的领域内都能够找到真正掌握世界尖端技术的人才。前首席执行官尹钟龙在人才选拔上尤为大胆，他甚至把一个彻头彻尾的外国人安排到公司董事会里，并对他委以重任，让他全权负责三星公司的市场营销工作。这个人就是后来为三星公司作出突出贡献的全球营销总裁埃里克·金。尽管尹钟龙的决定在当时遭到很多部门不满和反对，但他仍然坚持给埃里克大力的支持，以帮助他顺利地开展自己的工作。

现在，三星公司每年都会从国外引进1000多名高级人才。即使是在亚洲金融危机期间，当公司因为结构调整的需要，削减甚至售出某些业务时，对人才引进的投资也没有停止，反而加大了力度，不断从欧美国家的名牌大学招聘MBA，充实三星的管理团队。

建立海外研究所

很多跨国公司，例如摩托罗拉、诺基亚、微软，都喜欢在投资所在国

兴建研究所，以吸引当地的优秀人才。对此，三星公司也不例外。他们在全球各地建立自己的研究所，旨在招聘那些非常有能力，却又不愿离开祖国的优秀人才。例如在中国，三星公司就投资600万美元在北京中关村建立了通信研究所，开发面向中国市场的移动通信技术。该研究所的骨干员工大部分来自中国内地，三星公司充分利用他们的聪明才智来为自己服务。

与此同时，三星公司还为海外人才提供了丰厚的奖学金，让他们有机会亲自到韩国参观学习，进一步增强他们对三星公司的认同感。自从2001年实施以来，这项被人们称为“海外优秀人才韩国留学课程”的人才培养计划已经累计为数千人提供了学习机会。

求贤若渴的心态

在中国古代，有刘备三顾茅庐请诸葛亮出山的经典故事。而在三星公司，对人才的渴望程度甚至有过之而无不及。会长李健熙要求三星公司的各位社长都要怀着一种求贤若渴的心态去寻找人才，并将其视为每位社长的基本职责。有一次，为了邀请某位电子专家加盟三星，他们不惜动用专机，亲自赶赴国外去迎接他。这样的故事在三星公司比比皆是。

2001年9月，三星公司经过多方打听，盯上了美国一位著名的半导体专家。本来双方约好9月12日这一天签订合约。然而，就在签约头一天，也就是9月11日，美国本土发生了震惊世界的“9·11”恐怖袭击事件。美国所有的航班都在当天宣布停止起飞，眼看这件事情就要泡汤，求贤若渴的三星公司人事科科长李宪凤硬是连续驾车13个小时，亲自来到这位半导体专家的家中，与他顺利签订了合约！这件事虽然算不上惊天动地，却让对方感动不已，这位专家当即下定决心，要为三星公司的发展而贡献自己的犬马之劳。

培养和重用人才

“为了培养出一名面向未来的人才，三星要舍得花20年、30年的工夫。要不吝惜金钱，从多个方面对其进行教育，以保证复合型人才的生成。”

——李健熙

三星公司在人才管理方面有一套完善的体系，他们不但四处网罗可以为自己所用的人才，同时在将他们招到公司后，还会针对各自的特长，对他们进行长期而系统的培训，以便让他们尽快适应新的工作环境，从而发挥出自身的最大潜力。

这种做法源自创始人李秉喆“企业决定论”的思想。在李秉喆看来，企业就是员工的缩影，有什么样的人，就有什么样的企业。因此，企业想要获得较大的发展，首先就要让自己的员工在能力上获得长足的进步。这从一方面说明了对员工进行持续培训的重要性。

三星公司一直非常重视对员工的培训。李秉喆本人把80%的时间都用在为三星公司育人选贤上。对此，他曾自豪地说：“当我看到自己培养的人不断成长，并且开始在公司崭露头角、创造业绩的时候，一种兴奋之情便会油然而生。现在，大家都说三星是人才的宝库，对我来说，没有什么比这更重要的事情了。”无独有偶，通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇将50%的时间花在人事决策上，并将培养人才视为自己在职期间最大的成就。

在领导三星期间，李秉喆始终信奉“企业就是人才”的理念，他反复强调教育对员工的重要作用，并将那些只顾眼前利益而不关心人才培养的做法视为一种犯罪行为。在他看来，三星要想持续、健康地发展，就必须把培养和重用人才放到所有工作的首要位置。

1987 年，李健熙继任会长后，秉承父亲“人才第一主义”的理念，逐步建立起三星公司的人才培养体系。他不断向公司的高层领导们强调，要开创三星公司的美好未来，最重要的一点就是重视对人才的教育和培养。在他的倡导下，三星人力开发院、地域性专家培养制度、太太学院等一大批人才培养机构和培养制度相继建立起来，最终形成一套完整的、立体的、全方位的人才培养体系，为三星公司的发展注入源源不断的人才和动力。

三星人力开发院

三星人力开发院被称为三星的“士官学校”，是三星公司培养人才的重要基地，主要任务是为公司培养能够引领未来趋势、富有创造力、乐于奉献的优秀人才。人力开发院由五个研修院组成，分别负责领导人才、海外人才、外语能力、管理技能以及高新技术方面人才的培养工作。为了提高培训课程的效果，公司在讲课过程中进入双向式的教育方式，鼓励学员在学习过程中进行独立思考，并提出自己的质疑，从而在互动中寻找问题的解决方案。

在课程的设置上，人力开发院本着“共享价值”的理念为学员们准备了各种各样的课程，以便最大限度地拓展他们的知识面。在这里，学员们不但可以了解到三星公司的发展历程，学习不同国家的语言，还可以参加各种 MBA 讨论，活跃自己的思维。

在受训时间上，公司规定：每个员工都必须接受人力开发院的培训，时间每年不得少于 15 天，而且还必须学会两门外语。对于学习过程中表现突出的学员，公司会给予奖励。例如，掌握一门外语，薪水自动上调 10% ~15%！

对于新入职的员工，公司还会安排他们在人力开发院接受为期一个月的培训，让他们充分了解三星公司的历史、文化、价值观和经营理念等，培养他们的创新意识和创新能力，将“我就是三星，三星就是我”的信念渗入每一位新人的骨子里，让他们拥有作为一名三星人的自豪感。公司规定，只有经过人力开发院的培训，新员工才能正式上岗。这种培训并非一次性的，所有员工每隔几个月就必须接受一次培训，旨在不断更新他们的

知识体系。

培训内容包括极限能力培养训练和销售能力培养训练。所谓极限能力培养训练，就是将 20 个人分为一组，徒步行走 20 公里，以此来达到团结协作的目的。在此过程中，各小组必须利用读图的方法，找出 3～4 个事先设置好的地标，回答异想天开的问题。

所谓销售能力训练，其宗旨是让新员工了解销售的重要性，培养他们的适应能力。新入职的员工大多采取直接参与、体验的方式，先接受前期的基本教育，然后带着三星生产的数码相机、MP3 等产品到京畿道周边地区进行销售，完成任务后再返回到集合地。

对于销售人员的培训，三星公司有一套更残酷的方法。首先，他们会让受训员工身无分文地带上公司的相关产品到外面去进行推销，时间限定在 10 个小时以内。在此期间，如果能够以最高的价格卖出产品，该员工就会获得最高的评分。如果 10 个小时内无法卖出产品，这些员工就会落得个没钱坐车、没钱吃饭的下场！这种破釜沉舟式的培训课程，不但能够及时发现那些拥有销售天才的员工，同时还能很好地锻炼受训员工的实际销售能力。

地域性专家培养制度

三星公司从来不掩饰自己成为全球超一流企业的野心。为了实现这一目标，他们需要越来越多具有国际企业运作经验的高级管理人才。对此，李健熙早有安排。1991 年，他把国内学习和国外实践有机地结合起来，在此基础上建立了地域性专家培养制度，其目的是为公司培养众多的地区专家。这一制度被《日经商业》称为“三星席卷全世界的原动力”。

根据这项制度，三星公司每年会派遣 350 名左右的国内优秀人才（一般需要有五年以上的工作经验）到海外市场进行参观和研修。在此期间，他们将学习当地的社会文化和风俗习惯，亲自体验当地的实际情况，丰富自己在国际化运作方面的经验。最终目标是将他们培养成熟悉国外风土人情的专家，以便将来需要时将他们派到海外市场接管相关事宜。

除了将国内优秀人才派到海外学习，三星公司还大力推行“海外人才

三星化”的战略。例如，他们与国外许多著名的高校开展合作，联合培养高素质的管理人才。与此同时，他们还在全球建立各种培训机构，对当地的三星员工进行系统的培训，帮助他们更好地理解三星公司的经营理念和企业文化，进一步增强他们对三星公司的认同感和荣誉感。

让太太影响丈夫

中国有句古话：近朱者赤，近墨者黑。意思是说，一个人周围的环境会对其个人成长产生巨大的影响。两千多年前的战国时期，孟子的母亲为了给自己的儿子营造一个良好的学习环境，曾经不辞辛苦，搬了三次家，可见环境在教育和塑造人才的方面有多么重要。

在三星，李健熙将这个道理运用到员工的继续教育中。他对员工的太太们可谓关怀备至，甚至专门为她们提供了“太太学校”这样的文化教育场所。在“太太学校”里，员工的太太们可以随时光顾电脑设计室、健身房，参加各种培训班，学习各项技能，借此机会来提高自身的素质。李健熙之所以这么做，其目的是想通过太太们的言行举止，旁敲侧推地对自己的丈夫施加影响，从而在潜移默化中达到“让太太影响丈夫”的效果。

在正确的人才培养战略指导下，越来越多的优秀人才汇聚三星公司，他们满怀激情和壮志，誓为三星公司贡献自己的绵薄之力。他们之所以选择三星，不是因为这里的薪水高，而是因为三星非常重视人才，他们在这里能够获得很好的培训和发展机会；因为他们始终相信：只要愿意付出，在三星你就一定能够收获自己想要的东西。

疑人不用，用人不疑

“如果启用有素养的人，并能够对其加以教育、指导和信赖，就把一切都交给他。相反地，对于不能交付其工作的人，就绝对不要用。”

——李秉喆

"疑人不用，用人不疑。"这是中国的一句古话，历久弥坚，至今仍被很多管理者视为最重要的用人原则之一。意思是说，如果你无法相信一个人，就不要把重要的任务交给他；一旦你把任务交给他，就要充分信任他，赋予他独断的权力，让他发挥最大的潜力。

今天，这个古老的用人原则被越来越多的公司所推崇。例如，惠普公司就认为，对于人才，最重要的就是给予他们充分的信任和尊重。基于这样的认识，惠普公司赋予基层经理较大的决策权，除了遵循一些基本的指导原则外，他们可以全权处理工作中遇到的具体事务。对于研发人员，惠普公司更是允许他们在家办公，充分信任他们的工作自主性。

三星公司的创始人李秉喆对中国文化非常了解，从创办三星公司的第一天起，他就在公司内部践行"疑人不用，用人不疑"的用人原则。他充分尊重下属的意见，大胆重用自己看好的人才，并为他们创造条件，提供各种资源，让他们可以充分发挥自身的最大潜力。对此，曾跟随李秉喆多年的某位高层领导是这样描述的："很多人都说李会长用兵很高明，其实他并没有什么秘诀可言，只是对别人完全信任而已。如果他信任你，就会给你权力，并支持你完成工作。这样就会让你感到一种强烈的责任感，并下定决心来完成任务。"

重用"危险人物"李舜根

松下电气公司创始人松下幸之助曾经说过："公司只有给予员工信任，并且敢于委派重要的任务给他们，他们才会愿意在工作中不断施展自己的才华，从而做出显著的成绩。相反，如果只会用怀疑的目光去监视、控制他们，无论谁都不会主动发挥自己的创造性的。"

对此，李秉喆的看法是：只要你有真正的本事，无论你的背景如何，在三星都能得到重用。对于"危险人物"李舜根的大胆使用就很好地说明了这一点。在加盟三星前，李舜根只是一个无业游民，一直没找到一份正式的工作。然而，就是这样一个人，在三星商会[①]成立后不久，便被李秉喆请过来

①三星公司的前身，主要从事贸易和酿酒等业务。

为自己管理公司的期票发行、印章管理等日常事务。尽管大额的银行贷款、大批量的原材料进口等重要事务仍然由李秉喆一个人掌控，但这还是让很多人感到非常担心，他们不停地问：让这样的人来管理三星商会，难道真的不会有问题吗？对于这些议论，李秉喆不以为然。在他看来，既然已经选择了李舜根，就应该大胆放手让他干，而不要抱着怀疑的心态去看待人家。只有这样，他才能在一种宽松的环境下充分发挥自己的潜能和优势，为三星商会带来更大的发展。后来，李舜根用自己的行动和成绩回报了李秉喆的信任，为三星商会的早期发展作出巨大的贡献。通过这件事，李秉喆更加坚信“疑人不用，用人不疑”的用人原则，该原则后来也成为三星用人体系的基石。

大胆提拔有能力的人

在三星公司，即使你没有丰富的经验或者技术，但只要你能力很强，同样能获得上级的重用。对于这一点，李秉喆的想法是：人们在担任某个以前从未担任过的职务时，往往会作出令人意想不到的成就。基于这样的想法，他常常会作出一些不可思议的任命决定。

一位社长在回忆起自己当初被任命为新世纪百货商店经理时，至今仍然感慨万千。当时，他还在三星第一毛织担任总务部长，加入三星公司只有两年多时间，应该说完全没有百货商店的销售经验。突然有一天，他接到一份任命书，让他去担任新世纪百货商店的经理。面对这一突如其来的任命，他感到非常惊讶，因为自己根本就没什么经验，更何况时逢百货商店的经营状况不甚理想。在这个时候上任，对他来说无疑是一个巨大的挑战。

然而事实证明，李秉喆在用人方面确实有远见卓识。这位年轻的总务部长在接手新世纪百货商店后，很快采取了一系列有效的改革措施，最终帮助该商店走出了经营困境。随后，他又被升任为社长。在这个过程中，个人的能力成为他晋升路上的强力推进器。

放手让下属去干

李健熙上任后，秉承了父亲“疑人不用，用人不疑”的用人原则，对下属充分信任，一旦把工作分配给下属，就不再干预具体的事务，自己则

只抓方向性和原则性的大事情，用他自己的话来说，就是："我可以很自信地说，三星公司首席执行官的能力比任何其他企业的首席执行官还要优秀。因此，对于一般的经营管理问题，下属各公司的总经理就能够自动自发地解决。"这句话非常契合老子的无为思想和韩非子的君主概念。

曾担任三星战略企划室负责人的李鹤洙是李健熙用人原则的代表性人物。1997年，李鹤洙因为涉嫌参与韩国政治献金丑闻，受到检察机关的传唤，但这并没有动摇李健熙对"疑人不用，用人不疑"原则的信念。他甚至半开玩笑地说道："董事长要做的事情，不就是在背后支持每一位员工，让他们拥有责任感和权力，从而很好地完成经营目标吗？"

豁达、开放的心态，不仅让李健熙能够抛开烦琐的事务性工作，将注意力集中在战略性问题上，同时也给下属留出了空间，让他们在工作中充分发挥自身的潜力。其结果是，三星发展成为非常自律而充满活力的组织，而活力和快速的议事能力又转化为一种竞争力。当其他企业向自己的掌门人一一汇报工作并等待指示的时候，三星的管理者们早已按照既定的原则和方针，依靠自己的判断，以最快的速度作出反应，从而占据市场的先机。

这种管理方式的优点，集中体现在谈判过程中。凡是与三星谈判过的企业，无不对其业务模式赞叹不已。不论对方提出什么方案，三星的谈判团队都能当场拍板，自己作出最终决定。这是因为他们被授予了所有的权限。与之相比，其他企业的谈判团队，无论提出什么方案，都要一一向自己的上级请示。拖沓烦琐的程序，常常导致谈判无法顺利进行。

注重人性美

"三星要想成为全球超一流企业，最迫切的课题是恢复人性美和道德性。如果不恢复道德性，不挽救人性美，三星就将一事无成。"

——李健熙

中国有句古话："男子有德便是才。"[①] 意思是说，评价一个人是否有才，最重要的标准是看他的个人品行如何。北宋著名政治家司马光在谈到德与才的关系时，曾经说道：有德有才者谓之圣人，有德无才者谓之君子，无才无德者谓之愚人，有才无德者谓之小人。由此可见，古往今来，人们在评价一个人是否优秀时都有一个非常重要的标准：德才兼备。

换句话说，一个人光有才还不行。如果才高八斗却道德败坏，那么，不但对社会没有贡献，反而可能危害社会。在中国历史上，这样的例子数不胜数。例如秦朝的赵高、唐朝的李林甫、宋朝的秦桧，这些人在当时都是非常有才华的人，但他们却不知道用自己的才识来回报社会，而是恃才作恶，最终不但给社会造成极大的危害，也留下了千古的骂名。

作为中国的近邻，韩国长期以来深受儒家学说的影响，在这种环境下长大的李健熙不可能不受其影响。事实上，自从担任会长以来，李健熙就非常重视对三星员工的道德教育。在《三星新经营》的宣言书中，李健熙向三星员工强调了人性美、道德美、礼仪规范以及行为规范的重要性。在他看来，三星要想成为全球超一流企业，最重要的一点就是要让所有的员工都成为有道德的人。否则，三星将永远只能是一家不入流的企业。李健熙的这些警示后来被三星人总结为三星宪法，它一直深深影响着每一位三星人的言行。

今天，在三星公司内部，三星宪法就像国家的基本大法——宪法一样权威，而且已上升为所有三星人的行动指南。人们把它看得比任何事情都重要，无论如何都必须遵守。

李健熙的人性美信念

何谓人性美？对此，李健熙打了个比方：如果我们在路上看到一个小孩摔倒了，无论我们有多么忙，即使是为了赴约而奔跑的时候，也要停下匆忙的步伐，把孩子扶起来。李健熙认为，类似这样的行为就是人性美。

在李健熙看来，人性美是比企业是否赢利还要重要的事情，每个三星

---

①话出自中国明代的儒学家陈继儒。

人都应该好好珍惜它，并且严格按照此标准来行事。他甚至曾经说过：如果有一天，三星公司不再是一家以人性美为自豪的企业，那么就算赢利再多，他也不会为此而感到高兴。

那么，如何培养人性美呢？李健熙的观点是从小事做起。举个简单的例子，生产线上的基层员工应该管好自己的工具和图纸，将它们摆放整齐。这样，下次用到时就很容易找到，而不用浪费时间去做重复性的工作。遗憾的是，在三星公司内部，至今还有很多人在做这样的无用功。针对这种情况，李健熙尖锐地指出：这种行为就是缺乏道德的表现。

李健熙要求所有的三星员工都要真正做到德艺双馨。换句话说，不但要在技术水平上获得不断提高，而且在社会良知和道德水平上也要不断进行自我的反思以获得进步。事实上，一个在工作中表现得自私自利的员工是不可能出色地完成自己所承担的工作任务的。

入职前的忠诚度培训

在众多大公司中，三星公司的员工忠诚度是比较高的，他们对公司怀着深厚的感情。究其原因，是因为三星公司一直以来坚持的一项传统，即对新员工进行入职前的培训。

在三星公司，所有的新员工在正式入职前都要参加为期四周的入职培训，旨在提高员工的社会素质。主要内容包括一些社交礼仪方面的注意事项，例如如何系领带、如何有技巧地喝酒、如何选择合适的衬衫长度等。此外，三星公司还为新员工安排了很多培养团队意识以及同事之间真挚友情的拓展训练，例如，组织他们分组进行攀岩、射击等比赛。通过这样的活动，新员工深刻认识到团队合作的重要意义，并且在合作过程中培养了良好的个人关系，这为他们以后在工作中的接触提供了润滑剂，同时也增强了相互间的信任感。

四周的培训课程被安排得满满当当，培训官对每位新员工的要求都非常严格。早上 5 点 50 分起床，一直要到晚上 9 点才能结束。期间要做各种不同的活动，甚至连周末也不休息。通过这样高强度的培训，新员工在培训结束时都被深深打上了三星人的烙印。

视不正之风为癌症

三星公司向来对不正之风深恶痛绝，一旦发现有腐败的苗头，绝不姑息养奸，彻底切断一切源头。如今，这种反腐信念正在潜移默化地影响着每个三星人，让他们时刻谨记腐败对于企业长期经营和成长的巨大危害性。早在李秉喆时代，三星公司就开始与各种不正之风做斗争。李健熙上任后，更是对公司内部一度盛行的不正之风痛恨不已，他曾多次对下属强调："不正之风是癌症，是传染病，只要存在不正之风，三星迟早有一天会垮台。"

为了杜绝公司内部的不正之风，三星公司专门成立了经营监察组，对公司内部所有的经营部门进行全面的纪律检查，防止出现任何腐败的苗头。在李健熙看来，要防止不正之风的蔓延，仅靠事后惩罚是远远不够的，还要着眼于事前预防。为了实现这一目标，经营监察组常常深入公司的日常运作过程中，他们尤其重视对采购部门和物流部门的员工进行监督，因为这两个部门是最容易滋生腐败的地方之一。

对于情节严重的违法行为，经营监察组会对其进行连续的跟踪调查，有时候这种调查会持续好几个月，直到弄清事情的来龙去脉，逮出确实存在违法行为的员工。如果还有其他的合作者，他们同样会受到相应的责罚。在三星公司，就曾经发生过因为与其合作的公司员工违规供货而被三星拒之门外的事情。如今，在三星公司的会客大厅里，通常都摆放着一本人员名单，上面记录了所有因为违规而遭到三星公司拒绝的外公司人员。

重视员工道德素质为三星公司带来了两个方面的积极影响：一方面，拥有良好道德素质的员工在实际工作中发生违规甚至腐败行为的可能性极低，从而为公司避免了很多不必要的损失。另一方面，员工在人性美的环境熏陶下，自身的道德素质也得到不断的提高。

第 10 章　韩式企业文化

“只要你是成功者，那么不管你是否想要，你都会有一种企业文化。相反地，没有企业文化的，必将是那些长期以来不断失败的公司。”

——约翰·科特①

按照美国麻省理工大学斯隆管理学院教授埃德加·沙因定义，企业文化是在一定的经济条件下，通过社会实践形成的为全体成员所遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范等的总和，它是社会文化与组织管理实践相互融合的最终产物。

企业文化是企业竞争力的重要体现，也是企业经过多年经营不断沉淀出的一种内在基因。对于它的重要作用，哈佛大学商学院的几位学者曾经历时十多年，做过一项专门的研究。他们对美国 22 个行业中的 207 家公司进行了长期的跟踪调查，结果发现：企业文化对于企业的长期经营业绩有着深远的影响。他们同时预言，未来十年，企业文化将成为决定一个企业兴衰与否的关键性因素。

三星公司植根于韩国这样一个深受东方文化影响的国家，在企业文化的内涵上，不可能不受这方面的影响。但与此同时，三星公司又是一家雄

①著名管理学大师、领导与变革领域的权威，著有《领导变革》等著作。

心勃勃的企业，他们梦想有朝一日成为全球超一流企业，所以很多时候，他们又会对传统文化表现出一种叛逆心理，敢于打破条条框框的限制和束缚。基于此，观察三星公司的企业文化，我们会看到两条清晰的主线：一条是以保守观念为主的企业文化，强调的是集体主义以及对组织和上级领导的忠诚；一条是以开放观念为主的企业文化，强调的是对不同事物的包容以及对创新的追求。

表面上看，这两条文化主线自相矛盾，实则不然。这种东西方结合的企业文化，在某种程度上，赋予了三星公司独特的竞争优势。具体而言，强调集体主义的好处在于它能够很好地团结和凝聚所有员工，使大家有劲儿往一个方向使，从而形成强大的合力。一个对组织绝对忠诚的员工，能够坚决贯彻、执行上级传达的精神和命令，使得企业的战略规划得以有效的落实。在这个崇尚行动的时代，执行力往往成为决定企业胜败的关键因素。

另一方面，以开放观念为主的企业文化则保证三星公司能够不断吸纳来自外部的新鲜事物，同时对身边潜伏的危机保持必要的警惕。例如，他们打破传统的束缚，重金从海外聘请全球一流人才为己所用；他们将本土优秀员工派到海外去学习，领悟西方先进企业的设计和研发理念；他们如饥似渴地吸收国外先进的管理经验和经营理念，并以一流企业为自己的学习标杆，不断改善自身的不足，有效提高管理能力。这种开放的心态和积极的进取心犹如三星公司的两大推进器，不断带领三星人创造出一个又一个骄人的成绩。

此外，说到三星公司的企业文化，就不能不提韩国人强烈的民族情结。为了振兴韩国的半导体产业，他们可以放弃多年在美国硅谷的奋斗经历和事业基础，毅然回到国内，加盟三星公司，几十年如一日地埋头于研发新技术，发誓有朝一日彻底打破日本企业的垄断地位！正是有了这样一种强烈的爱国主义情结的支撑，三星公司才能够在 DRAM 内存芯片的关键技术领域获得突破性的进展，最终在全球市场上赢得自己的一席之地。

尽管由于历史的原因，三星公司的企业文化还存在诸多的不利因素，

例如过分依赖韩国本土人才担任公司的要职、过分强调对组织的忠诚等。然而，谁也无法否认，这种东西合璧的企业文化为三星公司的崛起贡献了力量，同时也成为三星公司持续发展的基础。

崇尚进化

“物竞天择，适者生存。”

——达尔文

学习型组织理论的创始人彼得·圣吉曾经对全球著名的大公司做过一项调查，旨在了解这些企业的平均寿命情况。结果，他惊讶地发现：全球500强企业的平均寿命不到50年！很多历史上盛极一时的著名企业都已经消失在人们的视线中。那么，在这种历史现象的背后，究竟隐藏着什么样的一种机制？达尔文的进化论或许可以帮我们解释这一现象。

按照达尔文的进化论观点，那些因循守旧、为了生存而生存的企业会因为无法适应外部环境的剧烈变化而遭到市场的淘汰；相反，只有那些能够根据外部环境变化及时作出调整、不断提高自身实力的企业，才能够在激烈的市场竞争中生存下来，并获得进一步的发展。从这个意义上来讲，竞争是促进组织发展的基本法则。假如这个世界上再也没有竞争，企业也就失去进一步提升自己的动力，长此以往，企业必将失去原有的竞争力。

由于久经磨难的成长历程以及对全球超一流企业的梦想，三星人对竞争的理解似乎比其他企业更深刻。他们非常清楚“物竞天择、适者生存”这一生物进化的基本法则，在他们的血液里，流淌着一种强烈的危机意识和积极进取的基因。对于危机感的解释，李健熙曾经形象地比喻道：“这就好比把一些鲇鱼放到稻田里，那里的泥鳅就会长得更肥一样，如果不断给企业施加一定的刺激，同时向其灌输适当的危机意识，企业就会更有活

力，发展起来也会更快一些。”李健熙希望三星公司的员工要抛弃自满的骄傲情绪，永远保持积极进取的心态。他们甚至喊出“韩国人将统治地球”的狂妄口号。对此，著名风险投资家保罗·韦斯也推崇不已，他认为三星公司的这种企业文化充分体现了达尔文主义的进化观。

为了进一步激发员工的竞争意识和创业激情，三星公司甚至在组织内部引入竞争机制。例如，他们鼓励半导体、电子通信、数码媒体、平面显示器等四个主要的事业部门展开竞争，竞相开发新产品。此外，他们还让这些部门的负责人争夺首席执行官的职位。作为竞争的结果，DuoCam 系列产品在数码相机和录像机部门之间的激烈竞争下应运而生了。该产品最大的特点在于，它有机融合了数码相机和数码摄像机的基本功能，同时在外观上继承了三星公司产品一贯的时尚风格；从重量上看，它只有 540 克，完全符合“时尚超薄”的未来趋势，方便家庭外出旅游时携带。拥有如此完美的产品设计，也难怪该产品一经推出后，立刻赢得众多消费者的喜爱和追捧。谈到这样的内部竞争时，一位高层感慨地说道：“我们的多元化并不意味着相互间的协作，很多时候这就是一种血淋淋的对抗。”

军队般森严的纪律

“三星纪律严明，就像钟表一样分秒不差。你必须与大家步调一致，否则，同事的压力会让你喘不过气。如果你不遵守命令，就没法在公司待下去。”

——斯坦福·伯恩斯坦公司分析师马克·纽曼

在西方工业化国家，大型联合企业早已失宠数十年之久，然而在韩国，三星却经营着从物产到军工，从金融到时尚，从数码到娱乐……这样一个包罗万象的庞大帝国。更令人惊叹的是，一般的企业经营一个领域尚

且自顾不暇，三星却可以经营如此多的业务，照样有条不紊，其执行力可谓惊人。那么，是什么造就了三星超强的执行力呢？答案是森严的纪律。

“三星纪律严明，就像钟表一样分秒不差。你必须与大家步调一致，否则，同事的压力会让你喘不过气。如果你不遵守命令，就没法在公司待下去。”曾于 2004 年到 2010 年间供职于三星公司商业策略部门、现担任斯坦福・伯恩斯坦公司分析师的马克・纽曼说道。

这种森严的纪律，让三星将集权制和极端机会主义发挥到了极致。跟 LG、现代等韩国其他大型联合企业一样，三星在介入一个新领域时，往往会从小做起，换句话说，先生产该行业的关键零部件。理想状态下，这种部件最好需要投入大量资金才能生产，这样就能通过较高的准入门槛来限制竞争。以微处理器和存储芯片为例，建造一座半导体工厂需要耗资 20 亿到 30 亿美元，而你不能只盖一半，要么建一整座工厂，要么干脆别盖。

一旦基础设施到位，三星就会向其他公司出售零部件。在这个过程中，三星可以了解到整个行业的运作规律。当三星决定扩大规模，开始与客户竞争时，就会在工厂和技术方面进行大规模投资，在这个行业中牢牢站稳脚跟，让竞争对手几乎没有任何反击的机会。

数十亿美元的投资，再加上极不确定的未来，一般的企业面对这样的形势，很难作出果断的投资决定。然而三星在技术方面却敢于投注，他们会把问题研究透彻，然后破釜沉舟地押下赌注。之所以如此，主要得益于其像军队般森严的纪律。

“三星就像一个军国主义组织。”新加坡国立大学教授张世真说，“所有的走向都由 CEO 一个人决定，没有任何讨论的余地——其他人只负责执行命令。”

三星的纪律严明还体现在开会上。在三星，凡是会议，必有纪律，一般会设一名纪律检查官（通常由会议支持人担任），在开会前先宣布会议纪律，对于迟到者要予以处罚，对于会议上不遵守流程，或者发言带情绪的员工要予以提醒，对于开小会、私下讨论的行为要予以提醒和处罚，对于在会上出言不逊或攻击他人的行为要予以处罚。

强烈的民族情结

我们都知道，韩国是一个民族情结非常浓厚的国家。韩国人为了支持国货，甚至可以组织大规模的全民抵制日货运动，让日本人头疼不已。三星公司处在这样一种文化环境中，不可能不受其影响。事实上，在三星公司的发展历程中，始终有一条清晰的民族主义的文化主线。尽管民族情结在某种程度上带有贬义，而且失控的民族情绪通常会带来很多负面影响。但不可否认的是，这种民族情结在三星公司的早期发展史上，曾经发挥过重要的作用，它有力地推动三星人为了实现公司的伟大目标而牺牲个人利益，不断奋发图强。

提到三星公司的民族情结，我们不由得想起李健熙早年的留学经历。李健熙本人从小就在日本东京留学，在那期间，他亲眼目睹了日本企业的强大实力，并切身感受到日本人对韩国人的歧视，一种强烈的民族自尊心在他心底油然而生，他暗自发誓：总有一天要战胜日本人！1974 年，李健熙凭借自己敏锐的嗅觉意识到半导体行业蕴藏的巨大商机。在他的大力推动下，父亲李秉喆同意进军半导体行业。不久后，李健熙便以个人的名义买下一家名为富川的小半导体公司，从此奠定了三星公司在半导体行业的基础。然而，三星公司的半导体之路并不像想象中那样平坦，三星人面对的是实力比自己强几十倍的日本企业。

关键时刻，强烈的民族情结支撑了韩国人。20 世纪 80 年代初，在三星公司的感召下，很多在美国硅谷奋斗多年的韩国技术人才义无返顾地放弃多年的基业，回到自己的祖国，齐聚在三星公司旗下。他们为了共同的目标而并肩奋战，发誓要为韩国半导体行业的崛起贡献自己的力量。在这种民族情结的鼓舞下，三星人攻克了一个又一个技术难关。

经过夜以继日的努力，三星公司终于在 1983 年开发出第一款拥有自主知识产权的 64K DRAM 内存芯片。凭借这项技术，三星公司开始在全球半导体行业崭露头角。20 世纪 90 年代以后，三星公司在全球内存芯片市场

上不断发力。他们在 1994 年成功推出 256M DRAM 内存芯片，与当初开发 64K DRAM 不同，这一次三星人终于实现了自己多年的夙愿——超越日本人！消息传出后，整个韩国都沸腾了，人们无不为三星公司的杰出表现深感自豪。为了表彰三星公司在半导体芯片技术上取得的突破性进展，韩国副总理甚至亲自出席了新产品的新闻发布会，毕竟这款新产品牵动了太多韩国人的民族自尊心。

曾几何时，索尼公司一直是三星人努力学习和仿效的榜样，也是自己发誓要赶超的目标。当他们喊出赶超索尼的豪言壮语时，很多人都觉得他们疯了。然而，坚韧的三星人就是不信这个邪，在长达十多年的时间里，他们始终在和这个日本竞争对手暗自较劲。在这种强大的精神动力下，每个三星人都肩负着一个神圣的使命。用一位三星人的话来说就是："我们在三星公司工作，心里的确有一种强烈的责任感。"为了赶超索尼公司，三星公司一直遵循这样一个市场策略，即争取比日本竞争对手提前3～6个月推出自己的新产品。

三星人用事实证明，企业的长期发展不仅需要理性的分析和预测，也需要一种强大的精神动力作为支撑。因为那些安于现状的企业即使拥有理性的思维，最终也免不了困死窝中的结局。就像当年伟大领袖摩西带领犹太人出走埃及一样，在企业的日常经营中，精神的力量同样不可忽视。

韩国式的集体主义精神

韩国是一个深受儒家文化影响的国家，人们对集体有一种强烈的荣誉感，愿意为了集体的利益而牺牲个人的利益。这一点从韩国人身上体现出的民族自豪感就可见一斑。

在三星公司内部，到处可见集体主义的影子。大家工作起来非常团结。在这里，你经常会看到很多商务以外的其他活动和仪式，比如集体唱歌、同事聚会等。每次聚会时，三星人最常用的一句祝酒词就是"我们是一家人"，这充分体现了三星公司集体主义的一面。

在崇尚集体主义的企业文化中，对上级组织是否忠诚显得尤为重要。因此，我们会看到，在三星公司内部，上下级之间是一种家长式的命令与服从关系。下属员工对自己的上级极为忠诚，他们甚至会在每次聚会时玩一种名为“忠心酒”的游戏。具体来说，就是在喝酒的时候把袜子、皮鞋等东西放到一个大酒缸中，然后当着上级和众人的面，从酒缸中盛酒出来喝，以此来显示自己对上级的忠心不二。这种做法让人不禁想起中国古代“君要臣死，臣不得不死”的忠君观念，三星人对组织和上级的忠诚由此可见一斑。

基于此，很多人对三星公司的企业文化提出了质疑，他们认为这种融合太多集体主义因素的企业文化很容易造成企业内部权责利关系含混不清。与此同时，强调对上级组织忠诚的观念也不利于激发员工的创造性和自主性。但不可否认的是，在集体主义的企业文化下，员工之间的工作关系会变得比任何时候都更加融洽、和谐，员工愿意为了实现企业的目标而付出自己的努力，甚至不惜牺牲个人的利益。不仅如此，对组织的绝对忠诚也使得员工在工作过程中能够将上级交派的任务坚决执行到底，从而有力地提高企业的执行力。

强调集体主义的企业文化还能带来一个积极的影响，即它使得劳资双方的关系趋于和睦、融洽。事实上，长期以来三星公司始终信奉“公司的成长与健康的劳资关系密不可分”的信念，他们在组织内部积极营造一种劳资双方彼此谅解、充分沟通的良好气氛，不断培育双方的共同意识，从而使得公司的经营能够在稳定、积极的劳资关系中顺利进行。

那么，三星公司又是如何培养员工的集体主义精神的呢？答案是，他们会针对不同的需要为员工提供很多能够增强企业认同感的途径。在这些途径中，对新员工进行入职培训是非常关键的一环。具体来说，每位新员工进入公司的头一年，三星公司都会安排他们参加各种培训课程，让他们详细了解公司的历史背景和现状，增强他们对公司文化的认同感，从而尽快适应这里的工作氛围和同事关系。培训课上，为了活跃气氛，授课老师会别出心裁地让新员工依次扮演三星公司前任总裁李秉喆的领导角色，让

他们亲自体验前任总裁的工作和生活情景。对于这样的授课方式，公司学员们亲切地将其称为“三星戏剧”。

除此之外，三星公司还会定期组织员工参加各种户外活动，例如野外植树活动、户外拉练比赛等，他们以这样的方式来培养员工的集体主义精神，增强他们对三星公司的自豪感。这种自豪感最终会转化成强大的精神动力，激励他们为了公司的目标而努力奋斗。

包容性的融合文化

20 世纪 90 年代后，随着全球经济一体化，各国企业的合作日渐增多。在这个大趋势下，企业竞争的内涵正在悄然发生变化，强调融合、包容的多元文化为越来越多的企业所认同。对于企业而言，拥有一种包容性的企业文化，就意味着它能够突破有限的市场空间，实现企业间的优势互补和资源重组，从而广泛利用各种资源，提高企业的运作绩效。

不过，这种包容性的企业文化从一开始就与韩国的传统文化不太吻合。由于地缘上的关系，韩国社会深受儒家文化的影响，在思想上显得相对比较保守，不太容易接受外来事物。好在三星公司并没有被这种传统的观念束缚住手脚，他们怀着一颗强烈的好奇心来接受各种外来事物，希望借此来早日实现自己成为全球超一流企业的梦想。事实上，在三星公司的企业文化里，我们几乎看不到保守的一面，相反，更多的是一种广博的包容精神。

这种包容性首先体现在三星公司用人选才的不拘一格上。当初，为了提高设计人员的设计水平，三星公司勇敢打破陈规，邀请 IBM 公司著名设计师汤姆·哈迪来为自己的产品开发人员拓展思维、提高水平，由此掀起了一场声势浩大的设计革命。此后，随着公司业务的不断扩张，越来越多的国外人才加盟三星公司，为其献上自己的犬马之劳。

三星公司还在世界各地招揽人才，并在日本、欧美、印度、中国等地建立了自己的研发中心，广泛招募来自世界各地的优秀工程师。对于不同

国籍、不同背景的人才，三星公司以一种非常开放的心态和包容性极强的企业文化来迎接他们，让他们在三星公司能够很好地发挥自己的潜能。事实上，这些人才在三星公司享受到贵宾般的待遇，不但有高层领导的保护，而且还会被公司的其他员工视为 VIP 贵宾。在这样一种文化氛围下，三星公司不断招募世界一流人才来为自己服务，从而大大缩短了自己与世界领先企业之间的差距。

不仅如此，三星公司还是全方位的学习者。对于国外企业的先进经验，只要能够为己所用，他们就会抱着一种谦虚、开放的心态去学习，以弥补自身的不足。三星公司选定的学习标杆，都是世界一流的公司，它们拥有别的企业所没有的一技之长。通过学习它们的优点，三星迅速缩小了与先进企业的差距，为实现全球超一流企业的梦想打下坚实基础。

对汉语的学习热情同样体现了三星公司文化中的包容性。随着中韩两国贸易交往的日益增多，三星公司对中国市场的重视程度也在不断加深。为了适应新的变化，三星公司要求员工学习并掌握汉语，增强与中国企业和市场沟通的能力。他们在公司内部引入汉字考试，甚至在招聘新员工的时候规定，如果拥有汉字能力验证资格，将会得到 20 分的加分。按照李健熙的说法："如果想要了解中国，首先就应该了解汉字文化。"由此可见，三星公司了解中国文化和掌握汉语的迫切心情，同时也反映出三星人对外来文化的开放心态。

开放式的讨论文化

在任何组织中，都存在支持变革和反对变革两种声音。那些因为变革损害到个人利益的员工会对变革采取抵制态度。在这种情况下，企业必须排除阻力，打破旧的条条框框，用一种全新的视角来看待问题。换句话说，要在组织中培育出一种支持创新的企业文化。

作为数码时代的先锋企业，三星公司一直倡导创新型的企业文化。他们在组织内部营造一种彼此信任、相互交流的氛围，因为他们相信，每个

员工都有很好的创意，关键在于组织能否很好地利用它们。为此，三星公司想了很多办法，最值得一提的是一种名为吾井会的交流方式。之所以取名为吾井会，是因为聚会地点选在三星公司总部大楼附近的一家小酒吧，那里有一眼水井，每次聚会时大家都会围在水井旁讨论问题，故此得名。参与吾井会的员工大多来自销售事业部的负责人，他们每个月都会到酒吧参加聚会。在这里，他们可以畅所欲言地发表自己的观点，讨论的内容多半是工作中遇到的问题。例如，他们会预测下个月的利润额和销售额，对于那些预测准确的人，吾井会有专门的奖励。这种轻松的形式不但活跃了聚会的气氛，而且还能够激励人们为了实现预定的目标而努力工作。

三星公司还在组织内部倡导一种毫无顾忌的提问风气，以此来鼓励员工多提问题，培养他们凡事多问为什么的习惯。之所以要这么做，是因为公司高层认为，如果员工在工作中日复一日地重复同样的内容，他们很快就会对自己的工作感到厌倦，从而丧失工作的激情，对任何问题都抱着一种“视而不见、听而不闻”的漠然态度。这种消极的心态与追求创造力和想象力的三星公司企业文化是极不协调的。为了克服这种情况，三星公司要求员工在工作中要多问为什么，不断审视自己的缺点和尚待改进的地方。通过这种日省吾身的方式来不断提高自身的能力，并从重复性的日常工作中跳出来，寻求新的工作乐趣。

在这种倡导多问为什么的企业文化影响下，三星公司意识到，在和竞争对手三宝、大宇通信等公司展开激烈竞争的同时，如果能够安抚一下对手，与它们进行长期的战略性合作，那么，不但可以促进彼此间的相互理解和信任，还能获得一种双赢的结局。这种灵活的思维方式让三星公司摆脱了过去那种一味强调竞争、为了生存不惜鱼死网破的思维。

开放式的讨论文化促进了三星公司内部员工的相互交流与沟通，使得他们能够自由地发表自己的见解，与别人共享自己的创意，从而为三星公司的长远发展不断献计献策。

三星手册及“知行33训”

公司礼仪是企业员工在正式的人际交往中必须遵守的基本原则，也是他们平时待人接物的方式。对于公司而言，员工的礼仪水平不仅反映了他们的素质，同时也代表了公司的形象。换句话说，良好的员工礼仪行为能够提升企业在社会公众心目中的形象和地位。基于这个原因，很多大公司都非常重视对自己的员工进行礼仪方面的培训。

三星公司对员工的礼仪问题尤为重视，会长李健熙在打高尔夫球的过程中，领悟到了礼仪的重要性。因此，他要求每个三星人都应该养成良好的道德观和礼仪行为，并将其视为三星公司企业文化的基础。在他的指示下，三星公司提出很多专门的标准用语，后来经过汇总形成著名的三星手册及知行33训。如今，三星公司的员工被大家公认为所有韩国企业中最懂得礼仪的员工。事实上，无论是接听电话还是递送名片，无论是接待客人还是商讨业务，三星人都表现得彬彬有礼，让人觉得与他们交往非常愉快。

然而起初，三星公司的员工并不像现在这样。那个时候，他们还没有三星手册这样的行为指南。因此，很多员工做起事来总让人觉得非常莽撞，给很多客户和供应商留下很不好的印象。李健熙很快意识到这个问题的普遍性和严重性，他以日本企业的员工为例，说明在与客户打交道时，符合礼仪规范的行为有多么重要。在日本国内，人们在交换名片时，总是双手递上名片，礼貌地告诉对方自己的姓名和职业。然后，再用双手毕恭毕敬地接过对方的名片，并且大声念出对方的名字，以此来表示对对方的尊重。事实上，很多日本企业都规定：新员工在刚入职的6个月，必须接受公司礼仪方面的相关培训才能上岗。

李健熙对日本人的这种礼仪行为非常赞赏，他甚至认为这是日本企业之所以获得成功的重要原因。基于此，提高公司员工的礼仪水平一直是他心中的一个强烈愿望。在这个愿望的驱使下，他带领三星公司的员工经过不懈努力，终于编写出三星人自己的行为手册。

手册是诞生了，可要将它贯彻到每个员工的实际行动中，就必须加强对他们的教育和灌输。于是，公司将手册上的内容制作成磁带和光盘，每天早上组织员工收听、观看。通过这样的强化教育方式来加深员工对三星手册内容的了解，培养他们良好的言行举止。

李健熙本人甚至亲自上阵，对公司的员工进行培训，并针对他们制定了很多的规训。这些规训加起来总共有 33 条，这就是被人们称为“知行 33 训”的三星员工行为规范。这里我们摘选几条比较核心的原则，供读者参考：

①创造出最好的产品和服务。要从“以数量为中心”传统观念中摆脱出来，重视产品质量的管理，杜绝残次品流入顾客手中，提升三星公司在社会公众中的企业形象。

②顾客满足。提高全体员工以顾客为中心的意识，谦虚听取来自顾客的声音，只有让顾客满意，我们才能吃上饭。

③正道经营。走正确的经营道路，绝对不能违反法规，杜绝引起社会质疑的不道德事件及事故的发生，熟知并实践“三星伦理纲领”，提高员工的道德感和责任感。

④从我开始变化。从我开始，学会自我反省，保持危机意识，从小的、容易的开始争取变化。领导干部尤其要带头进行变化，只有这样，下属才能跟着行动。

⑤三星宪法。法律和各种规定固然重要，但最重要的是以人为本。为此，要恢复人情味和道德性，营造有人情味的企业文化，让所有员工习惯于遵守礼仪、礼节。

⑥记录文化。21 世纪是文化的世纪，是知识资产决定企业价值的时代。企业单纯出售产品的时代已经一去不复返，未来将是一个向顾客传递生活哲学与文化力量的时代。

自从发布“知行 33 训”以来，已经有成千上万的三星人接受了培训。如今，这 33 条训律已经融入三星的企业文化中，成为每个三星人的行动指南，指引他们正确地做事情。

杜绝派系主义

“地区派别主义、学校派别主义、部门派别主义会严重削弱一个组织的竞争力。”

——李健熙

由于历史和社会的原因，韩国企业里经常存在很多派系和利益团体。它们大多是那些经过自己努力而获得提拔的经理在自己的利益基础上建立和培养起来的个人关系网络，这种关系网络对公司的经营管理有着较大的影响。派系的存在会给企业带来严重的危害，它不但破坏了正常的用人机制，还容易引发团体间的利益纷争，最终导致企业内耗不断。

三星公司一直对派系主义深恶痛绝，其创始人李秉喆早在1957年就开韩国企业界的先河，在公司内部引入公开招聘员工的用人制度，企图以此来避免学缘、地缘、人缘等关系给企业带来的危害，摆脱论资排辈制度的弊端，实行优胜劣汰的竞争机制。这一举措在当时深受传统文化影响的韩国企业界引起很大的反响。在李秉喆看来，如果同种、同乡和同事在企业内部形成派系组织，就会引发彼此间的利益纷争和对抗，从而削弱组织的凝聚力，造成组织内部的损耗。因此，他在公司内部极力消除派系，以此来保持组织的活力。

李健熙继任会长后，坚决抵制公司内部的派系主义。他反复告诫自己的员工：“地区派别主义、学校派别主义、部门派别主义会严重削弱一个组织的竞争力。”为了免受派系主义的干扰，三星公司在招聘新员工的时候，很少会关注他们毕业的学校、出生地，即使到最后一关，主考官也不会看个人的详细资料。这种做法已经成为三星公司内部一条不成文的规定。与此同时，三星公司的员工对询问他人的籍贯和毕业学校非常忌讳，

也很少有人会组织校友聚会。这样做的目的在于为所有员工营造一种公正、客观的用人氛围。让员工明白：在三星公司，只要你是个人才，肯定会有自己的舞台，并且能够发挥自己的特长。

三星公司还打破学历至上的用人传统，通过各种渠道来招募优秀人才。按照李健熙的观点，人才的优劣并不能看学历的高低，而要看个人的能力。对于那些有能力的员工，三星公司应该对他们一视同仁，不能带有任何偏见。与此相对应，三星公司在组织内部广泛推行利益分配制度，根据个人的能力和实际工作业绩来确定薪酬标准，而不是根据学历的高低来确定薪酬，这充分反映了三星公司重视个人能力而不是唯学历是从的用人原则。

对此，只要看一下三星公司的人才结构就清楚了。在三星公司，你看不到很多名牌大学毕业的高层领导一手遮天的局面，尽管这种现象在韩国其他大公司里可能非常普遍。事实上，在很多关键岗位上，例如财务总监、高级经理等，你看到的大多数是一些地方性院校毕业的学生。尽管他们学历可能并不是最出众的，但他们都拥有很强的个人能力。

展望未来，三星公司的目标是，让每一个员工都拥有自己的梦想，并在公司的正确指导下，为了公司的长远战略规划而奋斗，让他们为自己能够身处三星公司而感到自豪！



第 4 篇

三星中国行

中国市场是三星公司除韩国本土外投资最多的海外市场，二十年来，累计投资 106 亿美元，期间业务拓展速度惊人。2012 年，三星在中国市场的销售额达到 750 亿美元。目前在华设立了 171 个机构，包括 39 个生产法人，49 个销售法人，7 个研究所，雇员人数超过 10 万，主要生产手机、电视机、显示器、笔记本电脑、白色家电、打印机等产品。



第 11 章　誓夺中国市场

“21 世纪，三星公司的两个关键词是数码和中国。”

——李健熙

对于任何想在全球市场上有所作为的企业来说，中国都是它们不可忽视的市场，这不仅仅是因为中国市场容量大，更因为中国作为崛起中的市场，其增长潜力难以估量。

三星公司对中国市场的重视程度，比其他任何一家跨国公司都要强烈。会长李健熙甚至把中国市场视为“事关三星公司生存的战略市场”。基于这样的认识，他们从一开始就投入大量资金来开拓中国市场，而且始终坚持不懈。自从 1992 年进入中国市场以来，在二十年里，三星公司累计在中国投资 106 亿美元，雇员人数超过 10 万，2012 年在中国市场的销售额达 750 亿美元。这一数字是中国最大的民营企业华为集团全球总收入的 2 倍多。

与此同时，三星公司旗下 30 多家子公司，已有 23 家在中国投资，包括三星电子、三星电机、三星 SDI、三星重工业等。业务涉及电子、金融、贸易、重工业、建筑、化工等诸多领域。更重要的是，在中国消费者的心中，三星公司俨然已成为时尚、高端品牌的象征，尤其对那些年轻的消费者而言，三星公司的产品更是他们热烈追捧的对象。

当索尼、松下、东芝等日系企业在中国本土家电企业以及三星、LG等韩系企业的步步紧逼下，渐渐淡出中国消费者的视野时，它们是否想起20世纪80—90年代在中国市场上那段风光无限的日子，是否在反思当初对中国市场的轻视，最终导致今日的全线溃败？

事实上，三星公司之所以在中国取得如此耀眼的成绩，与其长期以来重视中国市场，制定并坚持本土化的产品、品牌、渠道和人才战略密不可分。

重视中国市场

任何企业如果轻视中国市场，必将为此付出沉重的代价，索尼、松下、东芝等日本企业就在这上面栽了大跟头，尽管他们也看好中国市场，但他们显然更倚重欧美市场，这种认识在很大程度上束缚了日本企业对中国市场的投资力度。与此相反，三星公司从进入中国市场的第一天起，就给予它高度的重视，甚至将它视为关乎三星公司生存的战略市场。

这种态度上的鲜明对比，最终决定了两者在中国市场上的命运。当三星公司在中国市场上不断引领消费时尚的同时，日本企业只能无奈地吞下被中国消费者边缘化的苦果。

重视中国市场是三星公司的一项传统。早在1992年，中韩两国建交后不久，三星公司就抢在其他韩国企业之前进入中国市场。会长李健熙两度访问中国，充分显示出他对中国市场的高度重视。他曾在不同场合，反复向员工强调“中国是事关三星公司生存的战略市场”，三星公司必须对此有所作为，坚持不懈地开拓中国市场，挖掘其巨大的潜在需求。

2001年10月，李健熙在时任CEO尹钟龙等人的陪同下，对中国进行了友好访问。在此期间，李健熙受到中国领导人的亲切接见。随后，他又对三星在北京、天津、上海等地的分公司进行业务考察，并在上海召开了社长团战略会议。会上，李健熙反复向员工强调中国市场的重要性，并把三星公司产品在中国市场上的战略路线明确定位在高端市场上。

紧接着，三星公司又针对中国市场的发展提出三星中国区的具体计划，旨在实现销售额上的重大突破，并不断抢占中国市场。除了李健熙外，三星公司新任 CEO 李润雨对中国市场也格外重视，上任不到一年，他就两度率高管团队到中国视察。在某次策略会上，他对三星中国的高官们强调："中国市场的战略地位对三星全球而言，比任何时候都重要。"

2011 年 12 月，为了加强中国市场的发展，三星公司决定调换大中华区的负责人，由三星电子 LCD 事业部社长张元基接替姜皓文，担任大中华区总裁。随着中国市场的不断壮大，韩国很多高科技企业都把中国视为自己重要的战略目标。在这种情况下，三星公司意识到必须在速度、规模等方面加强现有的投入力度，这样才能跟上中国市场的发展步伐。

由于对中国市场的高度重视，三星公司敢于将自己的核心技术运用到中国市场，借此来打造中国消费者值得信赖的高科技企业形象。今天，三星公司在中国市场上销售的产品 90% 以上已经实现国产化，而且很多新产品的发布都与全球同步，让中国消费者切实体验到新技术的魅力。例如，在通信、多媒体等领域，三星公司把引领世界潮流的尖端技术都运用到中国，尤其是在 CDMA 技术方面的投资，更是体现了三星公司开放的市场心态。

这种在尖端技术上的开放心态，与日本企业的保守做法相比，可谓天壤之别。日本企业通常会把最好的产品留在国内，差一点的卖到欧洲、北美等西方发达国家，只有那些剩下来的质量最差的产品才会卖给中国内地的消费者。毫无疑问，这种心态和策略上的巨大差异在很大程度上决定了韩国企业与日本企业在当今中国市场上冰火两重天的表现。

三星公司对中国市场的重视还体现在其全球战略布局上。事实上，他们重视中国市场甚至胜过重视韩国本土市场。从 2004 年始，三星公司开始对全球战略布局进行调整，中国市场成为此次调整的重中之重。经过调整后，三星公司加大了在中国的投资力度，他们先后在沈阳、成都等地设立分公司，同时关闭了位于西班牙的生产线，将其残留下来的生产能力全部转移到中国。从那时起，中国市场就成为三星公司全球业务的主要支柱之一。

为了更好地融入中国市场，三星公司一直秉承分享式的经营理念，他们将本地化视为自己在中国市场上的支点。按照三星公司的做法，三星要做中国人民喜爱的企业，贡献于中国社会的企业。基于这样的认识，三星公司不断加大对中国市场的投资力度，建立包括研究与开发、原材料采购、市场营销、售后服务等全部经营环节在内的“当地完结型”经营结构，从而谋求与中国经济实现共同发展。三星公司的目标是，在未来几年内，将中国市场打造成该公司的第二大事业基地，并把公司的全球主战场从美国转移到中国来。

三大发展阶段

回顾三星公司在中国市场上的发展历程，大致上可划分为初次涉水、结构调整以及全面开花等三个阶段。其中，既有初入中国时的兴奋与盲动，也有成长过程中的极度失落与重重危机。但是最终，三星公司还是迎来了在高端产品市场上独领风骚的极度喜悦。

初次涉水（1992—1996 年）

三星公司在中国市场上的业务发展最早可以追溯到 20 世纪 70 年代末。当时，中韩两国还没有建交，不可能采取直接投资的方式。在这种情况下，三星公司通过从香港地区转口贸易的方式从中国内地引进煤炭资源，这也成为韩国企业与新中国进行的第一次贸易。

1992 年，中韩两国正式建立外交关系。这对三星公司来说，无疑是个重大的利好消息，因为两国关系的正常化彻底消除了他们到中国投资的最大障碍。当年 8 月，三星公司作为最早一批在中国建厂的韩国企业，在广东省惠州市建立了三星电子有限公司，主要生产经营音响设备。紧接着，1993 年 4 月，三星公司又将自己的棋盘扩展至天津，在这个传统的北方工业基地成立了分公司，主要生产手机、电视以及显示器等产品。

从那以后，三星公司不断加大在中国的投资力度，电视机、电冰箱、

洗衣机、半导体、微波炉等产品的生产线陆续进入中国内地。与此同时，随着中国区域市场的不断扩大，对其进行有效的管理势在必行。在这种情况下，三星公司于 1995 年 1 月在北京成立了三星集团（中国）总部。这标志着三星公司在中国市场的经营进入一个全面发展的阶段。

这个时期，三星公司在中国市场上的业务发展情况主要有两个特征：首先，业务投资的力度和规模都非常大，事实上，这是三星公司在中国内地投资最活跃的时期之一，也是其业务持续增长的一个时期。其次，由于初来乍到，对中国市场缺乏充分的认识，三星公司因此走了不少弯路，甚至一度萌生了退意。当时，面对 13 亿人口的中国市场，三星公司各个事业部的负责人普遍过于乐观。在以量取胜的生产观念影响下，他们在中国市场上推出的产品大多数定位于物美价廉的大众产品上，结果其产品在中国市场上一直默默无闻。

由于产品种类单一、质量乏善可陈，在个性化需求不断增强的中国消费者面前，三星公司的产品很快就沦为低价货，鲜有人问津，甚至连那些靠拼装制造而生存的小作坊也比三星公司的销售情况好。尤其是 1996 年，当三星公司满怀信心，准备以看家产品——“名品天外天”超大屏幕电视征战中国市场时，以四川长虹为首的中国彩电业巨头率先发难，挑起了大规模的价格战争。不久后，格兰仕又在微波炉上大打价格战。利润空间日渐萎缩的三星公司不得不宣布暂时退出中国彩电、微波炉等市场，转而将中国视为生产基地而非销售市场。这一系列的挫败，使得中国市场在很长一段时间内成为三星公司的伤心之地。

结构调整（1997—1999 年）

然而，严冬似乎才刚刚开始。1997 年，亚洲金融危机爆发，韩国处于重灾区，三星公司在中国的业务也因此受到牵连，步入艰难时期。到了 1998 年，三星公司在中国市场上的亏损额已经高达 3700 万美元，很多三星员工不得不离开自己工作多年的岗位。

面对不断恶化的形势，三星高层感受到前所未有的危机。1998 年 3 月 22 日，在三星公司成立 60 周年庆祝大会上，会长李健熙悲壮地宣布：“现

在，三星公司正面临自创业以来最大的一次危机，其严重程度甚至危及整个公司的生存。为了彻底摆脱危机，我将不惜抛弃生命、财产和名誉来挽救三星。”

在那以后，三星公司在CEO尹钟龙的带领下，开始实施二次结构调整计划。中国市场也按照总部的战略规划，清理庞杂的业务。他们先后放弃小型家电、无线寻呼等52种业务，涉及34个行业。紧接着，又撤换了大部分区域市场管理人员，关闭23个销售网点。

这标志着三星公司在中国的业务进入全面收缩阶段。经过这次调整，三星公司在中国的业务范围更加明确，高层领导也有更多的时间和精力来制定公司的长期战略。最重要的是，这次危机彻底改变了三星公司过去“以数量取胜”的低端路线，他们转而开始选择一些高档产品，例如手机、笔记本电脑等，通过各种形式的营销活动来塑造三星产品的高端形象。这一路线上的改变，为三星公司在新世纪初的腾飞奠定了基础。1999年是三星公司在中国市场上的转折点。这一年，他们摆脱了长期以来在中国市场上不温不火的局面，所有法人单位都实现了赢利。这一切都在预示着一个属于三星公司的辉煌时代正在来临。

全面开花（2000年至今）

2000年以后，刚刚从亚洲金融危机中走出来的三星公司开始在中国市场上崛起。他们无论是在产品、渠道方面，还是在品牌、人员方面，都制定了卓有成效的战略。

在产品方面，三星公司彻底抛弃以前那种“重数量轻质量”的思想，在新经营运动的影响下，每个员工都把提高产品质量视为自己的工作职责之一，不断追求完美；与此同时，三星公司还以“产品引导市场”为指导思想，不断在中国市场上推出令消费者心动的产品，并且不断扩大产品线的长度，为自己赢得良好的顾客口碑。

在品牌方面，三星公司一改以往依靠数量和价格取胜的低端路线，转而对以数码科技产品为代表的高端市场发起一轮又一轮的猛烈冲击。作为与之配套的宣传手段，三星公司在全国各地开展了很多声势浩大的体育营

销、大学生营销、文化营销、公益营销以及选择形象代言人等营销宣传活动，以此来不断强化三星产品在中国公众心目中的高端形象。

在渠道方面，三星公司凭借长期以来在产品和品牌方面建立起的良好声誉，不断吸引优秀的代理商加盟三星的分销体系。与此同时，为了加强对分销渠道的控制力度，三星公司还放弃进入中国市场后一直沿用的总代理模式，转而采取更加灵活的区域代理模式，并与全国各地的代理商建立起一种良好的合作关系。除此之外，三星公司还通过完善品牌形象店以及零售终端的管理来进一步提升三星品牌在消费者群体中的高端形象。

在人员管理方面，三星公司秉承集团总部关于人才第一主义的思想，不惜重金聘请高技术人才，并且通过建立各种研究机构来吸引大量的优秀人才。与此同时，三星公司还为所有员工建立了一套公平的选拔和评估程序，保证他们在公司能够获得良好的发展。

在产品、品牌、渠道、人员方面的卓越管理下，三星公司在中国市场上获得了前所未有的成功，尤其是在手机、笔记本电脑、液晶显示器等领域，三星公司的优势更为明显。

三星的产品战略

无论在什么市场上，产品都是企业首先要考虑的因素。4P 营销理论创始人、美国密西根州立大学教授杰罗姆·麦卡锡将产品视为 4P 组合中的首要因素，其他三个因素分别是价格、渠道、促销。在麦卡锡看来，企业应该不断开发产品的独特卖点，并把产品的功能性诉求放在优先考虑的位置。澳门特区著名实业家贺田在谈到自己的经营秘诀时，感慨地说："我没有推销员，却又有成千上万的推销员，因为我的每一件产品都是我的推销员。"

贺田的话形象地说明了产品在市场竞争中的重要作用，尤其是在产品同质化日趋严重的今天，如何让消费者在价格、服务水平等因素相似的情

况下，选择自己的产品而不是竞争对手的产品就成为摆在每个企业面前的难题，也是评判它们是否有竞争力的重要标准。

产品引导市场

三星公司对产品的重视始于1993年的新经营运动，在那场运动中，三星确立了“产品引导市场”的战略，不断挖掘产品的性能，并以合理的价格向顾客提供性能卓越的产品。

进入中国市场后，三星公司秉承总部的产品战略，针对不同的产品制订了完善的发展计划。例如，在液晶显示器上，三星公司以时尚、健康为理念，不断丰富产品的性能，接连推出一系列能够满足消费者需求的个性化产品，以此来塑造自己高端制造商的形象。

三星公司在液晶显示器上的设计和生产能力，与其位于天津的分公司密不可分。早在1997年，三星公司就选中天津作为全球战略布局中的重要部分。为了将天津打造成三星公司在海外市场上重要的显示器生产基地，他们从韩国引进技术先进的PBA线路板以及整机生产线。这一举措大大提高了天津生产基地的生产效率和产品合格率，也为三星公司在中国市场上不断推出个性化的高档产品奠定了坚实的基础。如今，天津三星正在以中国消费者最为关注的亮度、对比度、可视角度、响应时间、多功能应用、外观等六大要素为努力方向，不断提高自身的研发水平和生产能力，以期为消费者提供更加满意的优质产品。

在笔记本电脑上，三星公司追求的是产品的时尚感和轻薄特征。为此，他们以索尼公司的经典产品——VAIO系列为奋斗目标，试图超越VAIO的水平。经过无数次的尝试，三星公司终于成功推出超薄笔记本电脑。该系列产品不但外观时尚，功能也十分强大。

产品线跨度长

除了产品领导市场外，三星公司在中国市场上还遵循另一个产品策略，即通过提供全线产品来覆盖不同的市场领域。事实上，无论在传统的电视、空调、冰箱等产品领域，还是新兴的手机、笔记本电脑、数码摄像

机等产品领域，我们都能看到三星公司的产品。

随着中国市场的崛起，三星公司越来越重视这块热土，他们将最尖端的核心技术和制造技术移植到中国，构建起一个从研究开发到市场营销等众多环节的完备运作体系。与此同时，在产品定价方面，三星公司几乎从来不参与任何价格竞争，而是根据产品的等级来区别定价，因为他们深知品牌形象的价值，不希望因为价格战扰乱自己的高端产品战略。

针对笔记本电脑，三星公司在中国市场上连续推出 3、5、7、9、Q 等系列的细分产品，几乎覆盖从高端到市场主流、从超轻超薄到台式机替代等所有笔记本电脑产品。其中，3 系列定位于主流市场，7 系列和 9 系列定位于高端市场，Q 系列定位于超薄便携。

面向未来的研发

在短时间内，频繁推出令消费者耳目一新的产品，三星是如何做到的呢？答案是长期以来，该公司坚持的面向未来的研发策略。该策略确保三星公司在产品技术上领先于对手，从而牢牢掌控竞争的主动权，不断占领高端市场。这在中国市场上表现得淋漓尽致。

秉承这样的策略，三星公司把中国作为海外最大的投资目的地，投入巨额资金进行研发。早在 2000 年，三星公司就在北京中关村建立了通信技术研究所，成为当时三星在韩国本土以外最大的一个研发基地。截至目前，三星公司已经在中国内地建成 7 个独立研究所，17 个法人内研究机构，旨在构筑一个符合中国国情，满足消费者需求的研发体系。

面向未来的研发为三星顺利推行产品领导市场和打造全线产品的策略奠定了基础。

三星的品牌战略

随着中国经济的增长，高收入群体不断壮大，对高端产品的需求也急剧增加。在这种情况下，三星公司制定了一系列有针对性的市场营销和品牌宣

传策略。他们立足于高收入消费群体，通过推出比竞争对手品质更高的产品，来确保自己高端品牌的市场定位。与此同时，他们还针对这一市场定位开展大量的品牌宣传活动，例如赞助体育赛事、公益活动以及选择形象代言人等来塑造自己的品牌形象，巩固三星公司在中国消费者心中的地位。

从制造中心到品牌中心

亚洲金融危机前，甚至2003年李相铉出任三星中国区总裁之前，三星公司只是把中国当做自己的制造中心，旨在利用中国的劳动力优势生产价格低廉的产品，然后在国内销售，或者出口到欧美国家。这种以制造中心为主的定位使得中国在三星公司的全球战略版图上只是一个辅助生产的低端角色，这也直接导致三星公司在中国市场上无利可图、屡屡受挫。亚洲金融危机后，由于在低端市场上连续失利，三星公司的高层决策者开始反思过去的品牌路线，他们决定抛弃以往的做法，以数码融合为契机，不断向高端市场进军。

李相铉出任三星中国区总裁后，提出要把中国打造成三星的品牌中心，而不仅仅是制造中心。这样的转变，与中国市场的重要性与日俱增不无关系。三星公司会长李健熙曾经说过：21世纪三星要是不了解中国，不了解数码，就不可能成为全球超一流企业。李相铉对此深信不疑。在他看来，三星公司作为来自中国近邻——韩国的大型跨国企业，在对中国文化的理解上要比欧美企业更深刻，而且三星公司在手机、液晶显示器、笔记本电脑等产品上已经形成一种相补的业务结构，各部门之间能够展开有效的合作。再加上高层领导的重视，三星公司一定能够在中国市场上实施数码战略，并将中国变成三星的品牌中心。

全方位的营销宣传

为了推进高端品牌路线，三星公司在中国市场上展开了全方位、多层次的营销活动，旨在强化三星产品在消费者心中的高端形象。这些活动包括体育营销、大学生营销、文化营销、公益营销、选择代言人等。投入力度之大，覆盖面之广，在国际厂商中实属罕见。

1. 体育营销

体育营销是三星公司擅长的营销手段，尤其在加入国际奥委会 TOP10 计划上，三星公司更是有过一段令人羡慕的传奇经历。进入中国市场后，这一特长得到继续发扬。自从 1998 年曼谷亚运会以后，三星就成为中国体育代表团的赞助商。在接下来的 2000 年悉尼奥运会、2002 年盐湖城冬奥会、2004 年雅典奥运会、2008 年北京奥运会上，三星公司均无缺席。在 2008 年的北京奥运会上，他们与国际奥委会签署协议，成为奥运会无线通信设备的官方赞助商。从 2002 年到 2007 年，三星公司连续六年向北京奥组委捐赠 100 万元。

2. 大学生营销

在当今中国，大学生是时尚消费的一支生力军，他们在一定程度上引领着未来的趋势。这样的特征符合三星公司的产品定位。基于此，三星公司在营销活动中频繁光顾各大高校，对大学生进行潜移默化的影响。例如，他们在高校赞助电脑比赛、科技比赛，为大学生提供资金和设备；他们还设立三星数码体验馆，让大学生感受三星的魅力。数据显示，三星每年在高校投入的宣传费用超过千万。尽管很多大学生经济拮据，不可能购买新颖时尚的三星产品，但三星公司希望通过这样的活动，在他们心中树立良好的品牌形象。

3. 文化营销

近年来，随着韩国电影、电视剧、网络小说、FLASH 动画的流行，韩国文化在中国内地掀起了一浪高过一浪的热潮。在这种情况下，三星公司适时推出“韩流文化月”等系列文化活动。例如，他们在北京、上海、天津等地组织了代表新韩流文化的打击乐活动，以此来促进三星公司数码自然影像技术、数字电视与消费者之间的互动，增强三星公司产品的品牌知名度以及时尚、高科技的品牌形象，最终在国内高端彩电市场上取得骄人战绩。

4. 公益营销

回报社会一直是会长李健熙的心愿，也是三星公司的一项基本经营原则，三星人相信，企业的发展离不开全社会的关心与支持。因此，在日常

经营中，三星公司时刻不忘自己“企业公民”的社会责任。例如，他们从2005年起开始参与希望工程，累计投资2000多万元，在中国内地建立了100所希望小学；汶川地震后，他们在第一时间向中国红十字会捐款3000万元，在四川绵阳、广元两个重灾区重建10所三星博爱学校；西南地区大旱后，他们连续多次组织爱心赠水活动，累计向灾区人民捐赠矿泉水达到22万瓶；等等。

通过这些公益活动，三星公司向中国消费者传达了这样一种信息，即三星公司不但是一家能够提供高科技数码产品的大型跨国公司，同时也是一个努力回报社会的好公民。

三星的渠道战略

在激烈的商业竞争中，渠道的重要性不言而喻。如果我们把产品比喻为船的话，渠道就是运河，产品再好，如果渠道不畅通，同样不能将它适时送到消费者手中。因此，在商界有句名言：“得渠道者得天下！”在中国，渠道的重要性更加不可估量，甚至可以说，渠道就是企业的生命线。得之者昌，失之者亡。事实上，在今天的中国，80%以上的产品都是通过渠道销售出去的。因此，厂商在渠道上的实力最终决定了其在市场上的表现。

从总代理制到区域代理制

三星公司在中国市场上的渠道策略，经过了漫长而痛苦的转变，从最初的全国总代理制到后来的区域代理制，不断贴近零售终端。所谓总代理制，即产品出厂后经过“制造商→总代理→区域代理→下级代理商→最终用户”这样的路径到达顾客手中。所谓区域代理制，即产品出厂后经过“制造商→区域总代理→下级代理商→最终用户”这样的路径到达顾客手中。从定义上看，区域代理制是一种比全国总代理制更加扁平化的渠道模式。

以笔记本电脑为例，当 2001 年三星在中国首次推出 NV5000 系列时，由于对中国市场不了解，运作资金也有限，所以只选择中科灵智一家公司作为总代理商。此后，随着市场份额的扩大以及竞争实力的增强，三星公司开始考虑更换总代理商。但它并没有选择神州数码、佳杰科技等业内翘楚，而是选择了此前毫无 IT 经验的首创集团作为自己的总代理商。有业内人士评论，此举旨在加强对渠道的控制，为将来取消总代理制埋下伏笔。

果然，仅仅过了两年，三星公司就甩开首创集团，在全国范围内选择了 10 家核心代理商，由此揭开向区域代理制转变的序幕。三星公司之所以选择区域代理制，是因为总代理制管辖区域太宽，无法进行精细化管理；与此同时，由于缺乏对经销商的控制，致使各级渠道的产品价格混乱，窜货现象时有发生，进而影响到三星产品的实际销量和品牌形象。

视代理商为战略伙伴

在区域代理制下，企业与代理商之间是一种相互依存的关系。只有代理商的实力强，企业的产品才能卖得更好。与此同时，只有企业给予代理商大力的支持，代理商才能够从销售企业的产品中获得丰厚的回报，最终才会有越来越多的代理商愿意销售企业的产品。

基于这样的认识，三星公司努力同代理商建立良好的合作关系。他们根据不同的产品特征，对代理商销售的产品进行属性细分，每个代理商只负责 1 ~ 2 款最适合自己销售的产品，从而实现各自销售业绩的最大化。对于代理商在日常经营中遇到的难题，三星公司鼓励各代理商之间以及代理商与厂商之间进行积极的沟通和协调，以保证渠道的稳定性和畅通性。对于代理商的销售目标，三星公司每月甚至每周都会提出定量的指标。对于那些没有完成任务的代理商，三星公司会善意地提醒他们距离目标还有一定的差距，并且帮助他们分析当前存在的关键问题以及最终的解决方案。这样一来不但保证了三星公司销量目标的顺利完成，同时也极大地改善了代理商的经营管理能力，从而获得了一个双赢的结果。

从形象店到完善零售终端

鉴于高端消费数码产品的特性，塑造时尚、高科技的品牌形象尤其重

要，因此，三星在完成对全国渠道模式的变革后，便开始将注意力转移到不断完善形象店和零售店上。

例如，在笔记本电脑上，随着不同系列的产品陆续进入中国，三星公司原有的零售终端模式已经不能适应其发展。在这种情况下，他们在经销商的协助下，在全国范围内建立了品牌形象店。这些品牌形象店具有统一的风格，同时融合了展示、体验、销售以及服务四大功能，不但为消费者提供了一个全方位体验三星笔记本电脑的场所，同时也拉近了三星公司与顾客之间的距离。此外，三星公司还在各地零售店安排了大批的促销员。这些促销员经过公司统一的培训，穿戴整齐地出现在消费者面前，让人耳目一新。三星公司此举旨在加强对零售店的统一管理，给予他们更多的销售和市场宣传支持。更重要的是，通过这样的活动有效提升了三星品牌在消费者心中的形象，增强了他们对三星品牌的忠诚度。

三星的人才战略

三星公司素来以人才第一主义而著称，为了网罗各类人才，他们不惜重金，同时还在世界各地建立研发中心和研究机构，延揽各国的优秀人才。在中国，三星公司延续了这样的战略，早在新世纪之初，三星公司就在中关村成立了通信研究所，负责移动通信系统的开发工作。为了招揽更多的高技术人才到研究所工作，三星公司专门成立了博士后工作站，并与清华大学、北京邮电大学签订了联合培养博士后的协议。按照协议，双方将共同培养通信领域的高级人才，而三星公司将为进站博士后提供良好的环境和充足的经费。

此举无疑为三星公司招揽高技术人才提供了一个非常好的窗口，对此，三星电子前社长李基泰曾经毫不掩饰地说："三星公司将通过通信研究所和博士后工作站……进一步加强对中国的投资。同时，转移技术，吸引和培养人才，共同推进中国通信行业的发展。"

金凤凰虽然引来了，可是要稳住他们并不是一件容易的事情。为此，

三星公司采取各种措施来安抚这些高技术人才的心。他们努力在公司内部营造一种公开的文化氛围，坚决抵制任何损害公司利益的行为；同时努力消除学缘、地缘、血缘等关系的影响，在选拔人才和评估个人业绩时坚持客观、公正的标准，从而为本地员工提供一个放心的工作环境。

第12章　三星对中国企业的启示

介绍完三星中国行，本书也行将结尾。然而，对三星的思考才刚刚开始。毕竟在三星身后，还有大批中国企业在苦苦追寻成功之道，三星的崛起给他们带去了希望。正如TCL集团总裁李东生所言，三星是中国电子制造业效仿的榜样。与索尼不同，三星有效仿的现实路径可寻。三星走过的路，也必将是中国同类企业未来要面对和必须要走的路。

那么，三星的崛起究竟给我们带来了哪些重要的启示呢？结合本书，笔者认为，中国企业需要在以下八个方面向三星学习。

启示1：清晰的品牌定位路线

品牌对中国企业而言并不陌生，由于没有品牌，中国企业要用八亿件衬衫才能换回一架空客飞机，其教训可谓惨痛。近年来，随着中国企业不断走出国门，品牌意识也越来越强，然而一个不争的事实是，中国目前还没有一家企业的品牌能够在国际市场上呼风唤雨。

20世纪90年代初期，三星的情况也大致如此，虽然在欧美市场有产品出售，却因为没有品牌，只能沦为顾客眼中的廉价货。这给刚刚上任、立志要打造世界超一流企业的李健熙泼了一盆冷水。痛定思痛，三星果断地从沃尔玛、凯马特等大型连锁超市撤出，转而搬到百思买、希尔斯、电

器城这样的品牌店和专业店销售，这标志着三星开始进军高端市场。

从那以后，三星所有的营销活动，都围绕高端品牌这个定位展开，始终未曾改变。他们建立了品牌协调机制，收回各下属公司的广告权，他们统一、规范公司的商标使用权，努力用同一个声音说话，他们耗费巨资，赞助各种体育赛事，包括加入奥运会 TOP10 计划。当然，最重要的是，他们以世界第一的标准来要求自己，不断推出行业旗舰产品。

反观国内企业，联想也曾加入奥运会 TOP10 计划，试图提升自己的品牌形象，应该说这一努力取得了一定成绩，但令人遗憾的是，联想在国际乃至国内，只能算一线厂商，离高端品牌还有很远的路要走，细究下来，最重要的原因恐怕是缺乏世界一流的产品。

启示 2：做一流的产品

要做一流的品牌，就必须拥有一流的产品。苹果公司的品牌价值之所以雄冠全球，就是因为它推出了 iPhone、iPad 等一系列革命性产品，引领行业的发展。通用电气之所以在杰克·韦尔奇的带领下登顶全球，就是因为其一直倡导的“不做第二，只做第一”的理念。

三星历来有创一流的传统。早在李秉喆时代，三星就确立了创一流、争第一的理念，并将之传给了自己的小儿子。李健熙继任后，立志要打造全球超一流企业，为此他在 1996 年的新年贺词中提出，集团下属的各公司必须在年内至少拥有一个以上世界一流的产品。

理想虽然远大，现实却是残酷的。当时，三星虽然在国内是老大，在国际市场上却毫无建树，就在这种情况下，公司内部还弥漫着一种自满的情绪，长期以数量为主的经营方式导致利润率低下，残次品频出。为了摈弃重数量轻质量的观念，李健熙发起了新经营运动。

他马不停蹄地走访了洛杉矶、东京、法兰克福三地，视察当地市场的情况，并召集高层开会，反复强调质量的重要性，并喊出“除了老婆孩子，一切都要变”、“生产不合格品就是犯罪”等惊世骇俗之语。从德国归

来后，李健熙召集所有员工，在三星电子龟尾工厂的操场上烧毁了价值500亿韩元的问题产品，给所有员工上了一堂生动的质量课。

从那以后，三星走上质量优先的道路，不断引入六西格玛、PDCA循环、质量功能展开等西方先进的质量管理工具，经过多年苦练内功，产品质量终于得到了质的飞跃。

在国内，不乏像三星这样重视质量的企业，海尔集团董事长张瑞敏就曾带领员工，砸掉质量有问题的冰箱，以此来唤起员工对质量的重视。然而，要做一流的产品，光是质量过硬还不够，毕竟产品是拿来体验，而不是当锤子使的。因此，所谓的一流产品，不但质量要过硬，还要有一流的用户体验，而要创造一流的用户体验，就离不开研发的支持。

启示3：高强度的研发投入

研发一直是国内企业的短板。长期以来，国内企业奉行数量至上的经营理念，忽视对研发的投入，结果导致发展后劲不足，甚至陷入山寨、模仿的恶性循环。以2012年电子信息百强企业为例，100家企业共投入研发资金868亿元，研发投入比[①]仅为4.9%，只有30家企业的投入比超过5%。其中，投入比最高的是华为，全年投入228亿元，占比11%。

与之相比，三星公司2012年的研发投入达107亿美元，折合人民币657亿元，一家企业的投入就相当于中国电子百强企业研发总投入的76%！产品线与三星相似的联想，2012年的研发投入仅为4.5亿美元，尚不及三星的零头，差距由此可见一斑。

三星对研发的重视和投入，源自会长李健熙技术至上的理念，以及打造世界超一流企业的伟大抱负。早在亚洲金融危机期间，李健熙就意识到设计对提升品牌形象的意义。在他的带领下，三星发动了一场声势浩大的设计革命，从美国请来设计神童汤姆·哈迪等牛人。

①研发投入比例＝（研发成本/产品销售总收入）×100%

为了积累技术实力，他们不惜耗费巨资，每年将销售额的 8% 投入研发活动，同时兴建各类研发和设计机构，以此来吸引全球一流人才，学习各国的先进技术。

与苹果专注于原创技术不同，三星将更多的资金用来购买专利技术，然后再利用反向工程，学习、模仿对手的先进技术。这种模式不但规避了研发风险，同时还能节省大量的研发投入，让三星能够实施跟随者战略，迅速跟上对手的技术，最终完成对领先者的反超。

启示 4：前瞻性的布局

我们常说，机会总是留给有准备的人。做企业也一样，机会不常有，而一旦出现，是否能把握得住，关键就要看你事前是否做好了充足的准备。

三星公司之所以能够在今天这个数码融合的时代大放异彩，与其过去三十年来在半导体、液晶面板等领域的前瞻性布局不无关系。20 世纪 70 年代，当半导体行业深陷危机而行业的控制权又牢牢掌控在日本和美国企业手中时，三星毅然决定涉足该领域。无独有偶，20 世纪 80 年代，当液晶面板刚刚兴起，市场完全被日企垄断时，三星再次毅然杀入。

这两个决定在当时都广受质疑，甚至有人喊出“半导体会搞垮三星”的过激言论，然而三十年后，当我们回过头再去看时，这无疑是三星最为英明的决策之一。因为这两个前瞻性的布局，三星掌控了半导体、液晶面板等关键零部件的生产，由此构成了三星称霸全球的基础——垂直一体化或称全产业链，令苹果也不得不俯首称臣。

反观国内企业，能够在行业兴起时，作出前瞻性布局的企业寥寥无几，更别说在行业出现危机时。这其中，华为算是做得比较好的。早在 1995 年，华为就根据市场规律，大胆预测未来技术发展的趋势，投入巨资和人力进行 3G 研发，不久，世界范围内掀起 3G 研发的浪潮，华为因此抢占了先机。2004 年，华为再次投入巨额资金，研发 LTE 项目，如今 LTE

已成为世界上采用国家最多、终端种类最丰富的准4G标准，华为因此赚得盆满钵满。

启示5：破釜沉舟的勇气

说起三星，业界最为津津乐道的，要数其自杀式的反周期投资。一般而言，当行业陷入衰退期时，大部分企业都会缩减生产规模，以避免更大的损失。然而，三星却偏偏反其道而行之，不但不缩减规模，反而在行业衰退期加大投资力度。

三星的这种做法，在管理学家彼得·德鲁克看来，是一种孤注一掷的战略。企业实施这种战略的风险非常高，它只许成功，不许失败，一旦失败，将输光所有的筹码。而一旦成功了，其收益也将非常可观。两千多年前，项羽为了营救被围困于巨鹿的赵国军队，率兵强行渡过漳水河，然而命令士兵把渡船全部凿沉，把煮饭锅统统摔碎，以此来表明与秦军决一死战的决心。没有了退路的楚军将士，以一当十，勇猛无比，最终大破秦军。

楚军凭借破釜沉舟的勇气，击败了不可一世的秦军，而三星同样凭借这样的勇气，击败了强大的竞争对手。没有这种勇气，三星断不可能完成几次颇具战略眼光的前瞻性布局。

1983年，当三星投资DRAM内存时，其价格已暴跌至30美分/片，而三星的制造成本高达1.3美元/片，就在日本企业纷纷减产时，三星却不断扩大生产规模，最终导致3亿美元的巨额亏损，几乎亏空了所有股权资本。20世纪90年代初期，当三星投资液晶面板时，该行业正陷入第二次衰退周期，同样是在日本企业纷纷减产时，三星却不断增加投资，兴建液晶面板生产线。最终，三星逐渐控制了半导体、液晶面板等部件，成为数码融合时代的大赢家。

启示 6：大刀阔斧的结构改革

当企业规模不大，组织结构相对简单的时候，自上而下的命令—控制型管理模式能够有效地提高决策效率。然而，随着企业规模的扩大，这种高度集权的管理模式开始显示出其弊端：一是机构臃肿，决策速度变慢；二是容易压制下属的积极性。此乃典型的大企业病。

在三星公司的历史上，秘书室曾经是一个权力极大的部门，掌握着 90% 的经营权。尤其是李健熙上任初期，秘书室的权力更是达到了巅峰，以至于这位新会长，在很长一段时间里，都接触不到来自基层的真实信息。这让李健熙意识到，秘书室的权力已经大到足以危害公司正常运转的程度。

为了拔掉这颗钉子，李健熙卧薪尝胆，积极筹划，对秘书室进行了重组：先是在 1990 年将秘书室的领导苏秉海调离秘书室，并撤换了其余 20 名高管。随后又在 1993 年发起新经营运动，将秘书室 15 个小组缩减至 8 个小组，人数也从高峰时的 250 名锐减至 100 名。

经过这次调整，秘书室元气大伤，逐渐淡出历史舞台，并被结构调整总部取代。至此，三星形成了由会长李健熙领衔，结构调整总部、总裁团分居两翼的铁三角决策模式。

除了一手遮天的秘书室，臃肿的组织结构和庞杂的业务单元也曾经是令三星头疼的事情。1997 年亚洲金融危机时，三星经营着军工、飞机、卫星、卡车等业务，这些业务大多处于不赢利的状态，再加上机构臃肿、人员冗余，公司陷入前所未有的危机中。为了扭转败局，三星果断砍掉不赢利的业务，同时向臃肿的组织结构开刀，大规模裁减冗余人员……经过这次调整，公司的组织规模缩减了 30%，高层的精力得以更多地放在核心业务上。

在业界，三星素以执行力强而著称。究其原因，除了严明的纪律外，几次大规模的结构改革也功不可没。这与杰克・韦尔奇当初拯救通用电气的策略如出一辙。

启示7：人才第一主义

但凡成功的组织或领导，都有一个共同的特征，那就是在其周围，有一批能力出众的人为其效劳。刘邦之所以屡战屡败，依然能夺取天下，主要得益于身边的一批谋臣将士。

苹果公司创始人乔布斯将自己1/4的时间都用来寻找一流人才。在他看来，一名出色的人才，可以顶50名平庸的员工。无独有偶，三星公司会长李健熙认为，一个天才可以养活20万人。为此，三星不惜重金，从全球各地招募天才级选手，甚至跑到IBM、施乐这样的世界500强企业去挖墙脚，会长李健熙还多次亲赴日本、欧洲、美国去招揽人才。

在三星的崛起过程中，这些人才发挥了至关重要的作用。著名设计神童汤姆·哈迪帮助三星提高了设计水平，开拓了国际视野；日本设计师福田民郎则是新经营运动中的一名关键人物，正是他的一篇报告，或者说诉怨书，刺激了李健熙的神经，推动了三星的改革。

反观国内很多企业，在人才建设方面，口号喊得很响亮，但实际行动却很少。更别说像三星那样，不惜重金从全球各地招募天才级选手。而这恰恰是三星赖以崛起的重要基础。对此，就连杰克·韦尔奇也不得不感慨：三星在人才培养上已经走在其他公司前面。

启示8：时刻保持危机感

据统计，在美国大约有60%的企业寿命不到5年，中小企业的平均寿命不到7年，世界500强企业虽然寿命较长，平均也只有40年。中国的情况更糟糕，据统计，中国企业的平均寿命只有8年，中小企业的平均寿命更是只有2.5年！

企业的寿命短暂，究其原因，除了竞争力不强外，缺乏危机意识也是重要原因。人们在胜利面前总是容易沾沾自喜，忘记身边的危险。古人早

就告诫我们：生于忧患，死于安逸。正因为如此，在那些卓越的领导者身上，我们总是能看到一种近乎偏执狂的危机感。微软公司创始人比尔·盖茨曾经说过："微软离破产永远只有 18 个月。"

李健熙也不例外，在他身上，始终保持着一种强烈的危机感。当他还在日本求学时，就对日本企业的强大羡慕不已，立志要带领三星奋起反超。就任三星会长后，一种强烈的使命感让李健熙深感责任重大，他曾经语重心长地说："作为集团的会长，我需要对 18 万三星员工负责，特别是自 1992 年以来，我意识到危机的紧迫性，它让我寝食难安。"

当时，在三星公司内部弥漫着一种自满的情绪，员工们以韩国企业界老大自居，完全不知道在韩国以外，三星不过是一家二流企业。李健熙对这种自满情绪感到非常担忧，他多次在公司内部强调："三星如果经营不当，会面临危机，沦为三星企业。"

在会长的感染下，三星人逐渐克服了自满情绪。如今的三星，是一家充满危机感的企业，如果有机会去三星参观，你会发现，无论走到哪里，都能感受到三星人强烈的危机意识。正是这种危机意识，帮助三星不断超越自我，成功实现对日美企业的超越。

附录　三星公司的发展历史[①]

1. 创立初期（20 世纪 30 年代—20 世纪 40 年代）

- 1938 年 3 月 1 日，三星创始人李秉喆在韩国大邱市成立三星商会，开始了三星公司的创业之路。当时的主要业务是向中国出口干鱼、蔬菜、水果等产品。
- 1948 年，公司办公地点由大邱搬到首尔，同时成立三星物产，正式进军国际贸易。在此期间，三星对业绩突出的员工进行奖励，首开韩国企业管理之风。

2. 涉足生产领域（20 世纪 50 年代）

- 1950 年，朝鲜半岛发生内战，韩国经济陷入全面的危机中，受此拖累，三星公司几乎丧失所有的财产，日常经营也一蹶不振。
- 1951 年，三星公司将业务重点转移到东南部港口城市——釜山市。那一年，三星物产株式会社成立。在实业报国的信念支撑下，从贸易行业转向生产领域。
- 1953 年，三星公司成立第一制糖，从此结束韩国食糖长期依赖进口的历史。
- 1954 年，三星公司成立第一毛织，从此开创了韩国人自己生产布

①更多内容，请参阅三星集团（中国）网站（http://china.samsung.com.cn）

料的历史。

- 1957 年，三星公司在韩国企业界率先建立公开招聘员工的用人制度，同时不断提高劳动生产率，改善员工福利。

3. 进军电子行业（20 世纪 60 年代）

- 1964 年 1 月，三星公司建立三星奖学金，回报社会多年来的支持。
- 1965 年 4 月，三星文化财团宣告成立，标志着三星公司在社会和文化发展中扮演越来越重要的角色。
- 1969 年，三星电子成立，标志着三星公司涉足电子行业。按照李秉喆的说法，无论从技术、附加值还是从劳动力、出口来考虑，电子行业都是三星的首选。

4. 进军重工业（20 世纪 70 年代）

- 1973 年 8 月，三星公司宣布第二个五年管理计划，旨在对重工业和化工业进行集中投资。自此，三星公司实现了从原材料到最终产品的生产一体化。
- 1974 年，三星重工业公司成立，标志着三星公司正式涉足重工业。
- 1974 年，三星公司收购韩国半导体公司 50% 的股份，由此进入全球半导体行业。四年后，三星半导体从三星电子独立出来，开始向全球市场提供新产品。

5. 二次创业（20 世纪 80 年代）

- 1983 年，三星公司开发出 64K DRAM。尽管在技术上还远远落后于美国、日本等国的先进制造商，但它掀起了三星公司不断追赶世界先进水平的浪潮。
- 1985 年，三星数据系统公司成立，后来更名为三星 SDS 公司。
- 1986 年，三星经济研究所诞生，一年后，三星综合技术院成立。两大研发机构为三星公司在电子、半导体、基因工程、光学通信等

领域的技术积累奠定了基础。

- 1987 年 11 月 19 日，三星公司创始人李秉喆不幸逝世。其子李健熙继任会长，三星公司从此进入李健熙时代。
- 1988 年 3 月，在三星公司成立 50 周年纪念庆典上，李健熙提出“二次创业”宣言，号召所有员工为了将三星公司建成全球超一流企业而奋斗。此后，三星公司开始了大规模的业务调整，并且不断向新兴的业务领域拓展。
- 1988 年，三星电子、三星半导体和三星通信公司合并，旨在加强三星公司在行业的竞争实力，力争挺进世界五大电子企业。

6. 新经营时代（1993—1996 年）

- 1993 年，李健熙宣布在全公司范围内开展新经营运动，标志着三星公司放弃长期以来“以数量为主”的错误观念，开始将产品质量提到战略的高度上。
- 1994 年，三星公司在世界上率先开发出 256M DRAM，实现了多年来超越日本人的夙愿。
- 1996 年 7 月，会长李健熙被选为国际奥委会委员，极大地提升了公司积极为世界体育做贡献的形象，也为日后赞助奥运会，成为 TOP10 奠定了基础。

7. 争当数字先锋（1997—1999 年）

- 1997 年，亚洲金融危机爆发，几乎所有的韩国公司都处于萎缩状态，三星也不例外。受此影响，公司高层领导不得不宣布“经营原则的革新方案”，这是三星公司历史上继“二次创业”宣言后所做的第二次大规模的业务调整。
- 1998 年，三星公司与国际奥委会签订合作协议，正式成为长野冬奥会的 TOP10 计划成员，从此迈出了历史性的一步。

- 1999 年，三星公司开发出世界上第一款 MP3 播放器，吹响数字时代的号角。

8. 引领数字时代（2000 年至今）

- 2000 年 11 月，三星公司宣布建设数字化电子公司，旨在加强三星在研发、销售、整体运作上的能力，实现消费者生活的价值与幸福。
- 2001 年，李健熙首次提出“强小国”概念，强调韩国乃至三星公司应该向北欧小国芬兰和瑞典学习，努力提高竞争力，成为名副其实的全球超一流企业。
- 2003 年，三星公司数字电视技术勇夺世界第一的头衔。
- 2005 年，三星公司开始实行“三星经营原则”，努力提高经营管理的透明性。
- 2008 年，连续九个季度全球电视产品市场占有率排名第一。
- 2010 年，三星公司发布了世界上第一款全高清 3D LED 电视机。

参考文献

[1] 高承禧，等. 为什么是三星［M］. 北京：中信出版社，2013.

[2] 李庆植. 三星内幕：李健熙的传奇人生［M］. 北京：中国铁道出版社，2012.

[3] 金柄完. 李健熙27法则：三星快速成长300倍的秘密［M］. 北京：电子工业出版社，2013.

[4] 成和镛. 2015年三星梦想［M］. 深圳：海天出版社，2008.

[5] 金正熙. 三星攻略：三星电子为何如此强大［M］. 北京：二十一世纪出版社，2003.

[6] 洪夏祥. 三星总裁李健熙［M］. 北京：华夏出版社，2004.

[7] 李相铉，刘必和. 经营宪章：三星，与众不同的公司［M］. 太原：北岳文艺出版社，2004.

[8] 金错刀. 虎！虎！虎！三星进化：三星电子绝处逢生的强悍之道［M］. 北京：中国方正出版社，2004.

[9] 姜亚丽，等. 三星：第一主义［M］. 北京：中信出版社，2004.

[10] 何伟，郭海燕，于奔. 三星为什么这么牛［M］. 中金公司分析报告，2012.

[11] 佚名. 三星崛起之道［J］. 商业周刊，2013－03.

[12] 姜汝祥. 关键是持续：势头正盛的三星能够走多远［EB/OL］. 中国营销传播网，2003－06.

［13］王涌．能否学习三星［N］．经济观察报，2004－05.

［14］韩彦，张辉．水到渠成——三星显示器“渠道经营”案例［N］．中国经营报，2001－09.

［15］鲁娜，许玫．三星神话如何继续［J］．环球企业家，2004－12.

［16］李方．三星董事长李健熙的经营管理之道［N］．北京人才市场报，2003－06－11.

［17］叶秉喜，庞亚辉．以剖析的观点学三星［EB/OL］．全球品牌网，2004－12.

［18］茅以宁．奥运 TOP 三国志：三星的奥运登龙术［N］．21 世纪经济报道，2004－04.

［19］吕岩．三星革命［J］．环球企业家，2003（9）.

［20］尹生．我们到底应向三星学什么［EB/OL］．博客中国网，2005－01－07.

［21］许知远．尹钟龙：难以阐释的三星之道［N］．经济观察报，2004－11.

［22］林敏，陈健健．数字化战略铸就三星品牌［N］．通信信息报，2002－09.

［23］沈言．三星的“生鱼片”理论［J］．IT 时代周刊，2003－07.

［24］佚名．三星中国社长李相铉：三星要做中国民族企业［N］．北京娱乐信报，2004－10.

［25］陶冬．学习“三星”好榜样［J］．新财富，2004（43）.

［26］叶庞．剖析三星：国际化边学边唱［N］．中国经济时报，2005－01.

［27］刘雨．三星继续推行“新经营”主义［N］．中国计算机报，2003（43）.

后记

每本书的出版，都离不开众多幕后英雄的支持。著此后记，表示谢意。

首先，要感谢中国经济出版社的严莉编辑，是她以敏锐的眼光和极大的信任，接受了书中的观点，使得本书得以顺利出版。其次，要感谢张朝贵、钟翠芳、牛晓玲、牛领辉、王帅、张昀明、王义龙、赵菁、张静娴、张应雄等人的大力支持，他们为本书的编写提供了大量宝贵的资料和建议，没有他们的支持，就没有本书的出版，在此一一表示感谢。

本书的编写借鉴和参阅了大量的参考文献，得益于前人的努力，本书才能够如此生动、丰富。限于篇幅，书中未能全部列出。在此，谨向各位专家和学者表示衷心的感谢！

编者

2013 年 11 月